Royal Canadian Mint | Monnaie royale canadienne

Financial and operating highlights

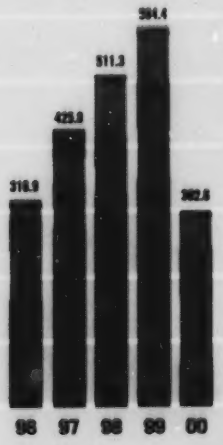
	2000	1999	% change
Key financial highlights (in millions of dollars)			
Revenue*	302.6	584.4	(48.2)
Income before income tax*	8.7	22.0	(60.5)
Net income**	5.6	21.7	(74.2)
Total assets	182.6	180.6	1.1
Capital expenditures	14.0	30.3	(53.8)
Cash flows from operating activities	2.2	43.8	(95.0)
Key operating highlights			
Circulation coins produced (in millions of pieces)	3,955.5	3,514.2	12.6
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	125.6	758.3	(83.4)
% of contribution margin from new products	24%	31%	–
Number of employees	698	745	(6.3)
Gross profit (in millions of dollars)	78.5	91.2	(13.9)
Value-added sales revenue per employee***	146.0	182.0	(19.8)
Pre-tax return on equity	9.3%	27.5%	–
Debt to equity ratio	0.40:1	0.46:1	–
Shareholder's equity (in millions of dollars)	96.2	91.0	5.7

* Decrease largely due to the decline in bullion.

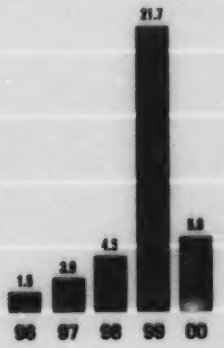
** The Mint's effective tax rate rose to 33% (zero-1999 and prior) due to 1999 depletion of loss carry-forwards.

***Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

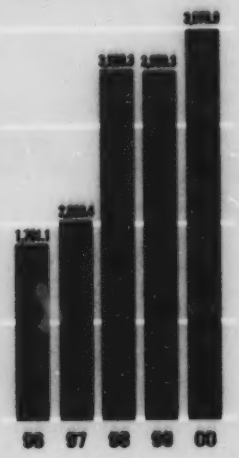
Revenue (segmented)
($ in millions)



Net income
($ in millions)



Total production
(millions of pieces)



- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other

Design and Production: Parable Communications Principal Photography: Desmarais Photography French version: Communications EXACT Printing: St. Joseph / M.O.M. Printing

Contents

Royal Canadian Mint at-a-glance	**2**
Message from the President	**16**
Message from the Chair	**18**
Note on Governance	**18**
Directors and Officers	**19**
Financial report	**20**

Head Office, Ottawa
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodière Boulevard
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.mint.ca

Printed in Canada

Royal Canadian Mint at-a-glance

Profile/segment description

2000 Revenue

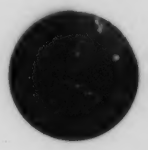
The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

Total revenue (% by segment)

- Bullion (20.9%)
- Canadian circulation (35.7%)
- Canadian numismatic (23.0%)
- Foreign circulation (16.6%)
- Foreign numismatic (1.5%)
- Refining services/Other (2.3%)

Bullion products
Gold and silver bullion investment products

Bullion revenue ($ in millions)



63.0 (20.9% of total)

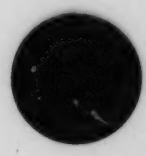
Canadian circulation coins
Coins for business transactions in Canada

Canadian circulation coin revenue ($ in millions)

107.9 (35.7% of total)

Canadian numismatic coins
Canadian precious and base metal collector coins

Canadian numismatic coin revenue ($ in millions)



69.5 (23.0% of total)

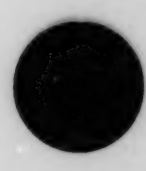
Foreign circulation coins
Coins for business transactions produced for foreign countries

Foreign circulation coin revenue ($ in millions)

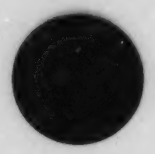
50.2 (16.6% of total)

Foreign numismatic coins
Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

Foreign numismatic coin revenue ($ in millions)



4.7 (1.5% of total)

2000 Key statistics	Segment highlights
Revenue by region ($ in millions) ■ Canada (186.7) ■ U.S. (47.5) ■ Asia (34.4) ■ Latin America (16.2) ■ Africa (8.4) ■ Europe (6.6) ■ Middle East (2.8)	Global penetration
Bullion revenue (% by region) ■ U.S. (45.5%) ■ Asia (24.9%) ■ Canada (24.7%) ■ Other (4.9%)	Continued global presence during market downturn
Canadian circulation coins (millions of pieces) ■ 1 cent (902.5) ■ 5 cent (129.2) ■ 10 cent (195.1) ■ 25 cent (415.9) ■ 50 cent (0.6) 1 dollar – ■ 2 dollar (29.8)	Continued higher than normal 25¢ volumes due to success of Millennium program
Canadian numismatic coin revenue ($ in millions)  ■ Total (69.5) ■ Millennium (24.5)	Continued significant success of Millennium program
Foreign circulation coin revenue (% by region) ■ Asia (32.8%) ■ Latin America (26.3%) ■ U.S. (22.7%) ■ Africa (12.7%) ■ Middle East (5.5%)	Continued success in traditional markets
Foreign numismatic coin revenue (% by region) ■ Africa (43.7%) ■ Asia (26.8%) ■ U.S. (15.1%) ■ Europe (9.4%) ■ Others (5.0%)	Continued global presence

THIS IS NOT A CONSUMER

THIS IS A NEW MARKET

Throughout 2000, the Mint's Millennium coin series continued to captivate Canadians and open doors to a broader community of collectors. By introducing a new 25-cent circulation coin in a different region of the country each month, the Mint directly engaged citizens in its Millennium celebration, thereby raising its profile and enacting its role of promoting Canada to Canadians. An Angus Reid study revealed that, by the second half of the year, 95 percent of citizens were aware of the coin series. The groundbreaking program exceeded expectations over its two-year duration by generating demand for over 650 million Millennium 25-cent circulation pieces, and by generating revenues of $60 million through numismatic sales. On the numismatic front, the Mint continued to expand and strengthen its retail channels in 2000, including making Millennium collectibles available through food outlets such as Loblaws and Safeway. The total number of gift and souvenir outlets carrying Mint products rose to 500 over the course of the year.

THIS IS NOT A PROCESS

THIS IS EFFICIENCY

By unifying its information technology systems and taking full advantage of ISO practices, the Mint made significant efficiency gains in 2000. The Mint completed development of a sophisticated Enterprise Resource Planning (ERP) system, ensuring its ongoing ability to achieve operational excellence. Built on the foundation of the Mint's existing system for business-process control, the ERP solution integrates purchasing, manufacturing, marketing and sales, finance, and IT systems within a single network. It is designed to improve communication between departments and enable rapid, responsive decision-making. The Mint also improved the efficiency of its plant operations in 2000 through value-stream mapping—a new component of its lean-manufacturing initiative—and through ISO 9000 quality-assurance processes. ISO yielded a number of measurable benefits in 2000. Owing to pre-approval of suppliers' quality standards, supplied materials were no longer subject to individual inspection, resulting in significant time and cost savings. Through ISO, the Ottawa plant standardized its quality controls for coin striking, reducing rejection rates in the press room by up to 10 percent.

THIS IS NOT AN EMPLOYEE

THIS IS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Acting on its conviction that the fundamental value of every organization resides in the people who work there, the Mint continued in 2000 to encourage collaboration among employees, and to foster dedication towards its goal of being a world leader in minting. An internal survey showed that the Corporation's efforts were successful: 88 percent of employees reported a spirit of cooperation between departments; 96 percent said they were proud to work for the Mint. Over the course of the year, the Corporation once again supported its commitment to knowledge-building by devoting four percent of its payroll to training activities. *The Globe and Mail* recognized the Mint's ongoing efforts to remain a vital, vibrant workplace by ranking it among the "35 Best Companies To Work For in Canada", according to the newspaper's *Report on Business Magazine*. This standing, determined through a survey conducted by Hewitt Associates, was achieved amid considerable competition, and is a welcome affirmation of the Mint's corporate-culture endeavours. Findings were based on an employee survey, an evaluation of key practices such as recruiting and hiring, and on the corporate philosophy of the chief executive officer. The Mint is, in fact, the first Crown Corporation to receive such a distinction.

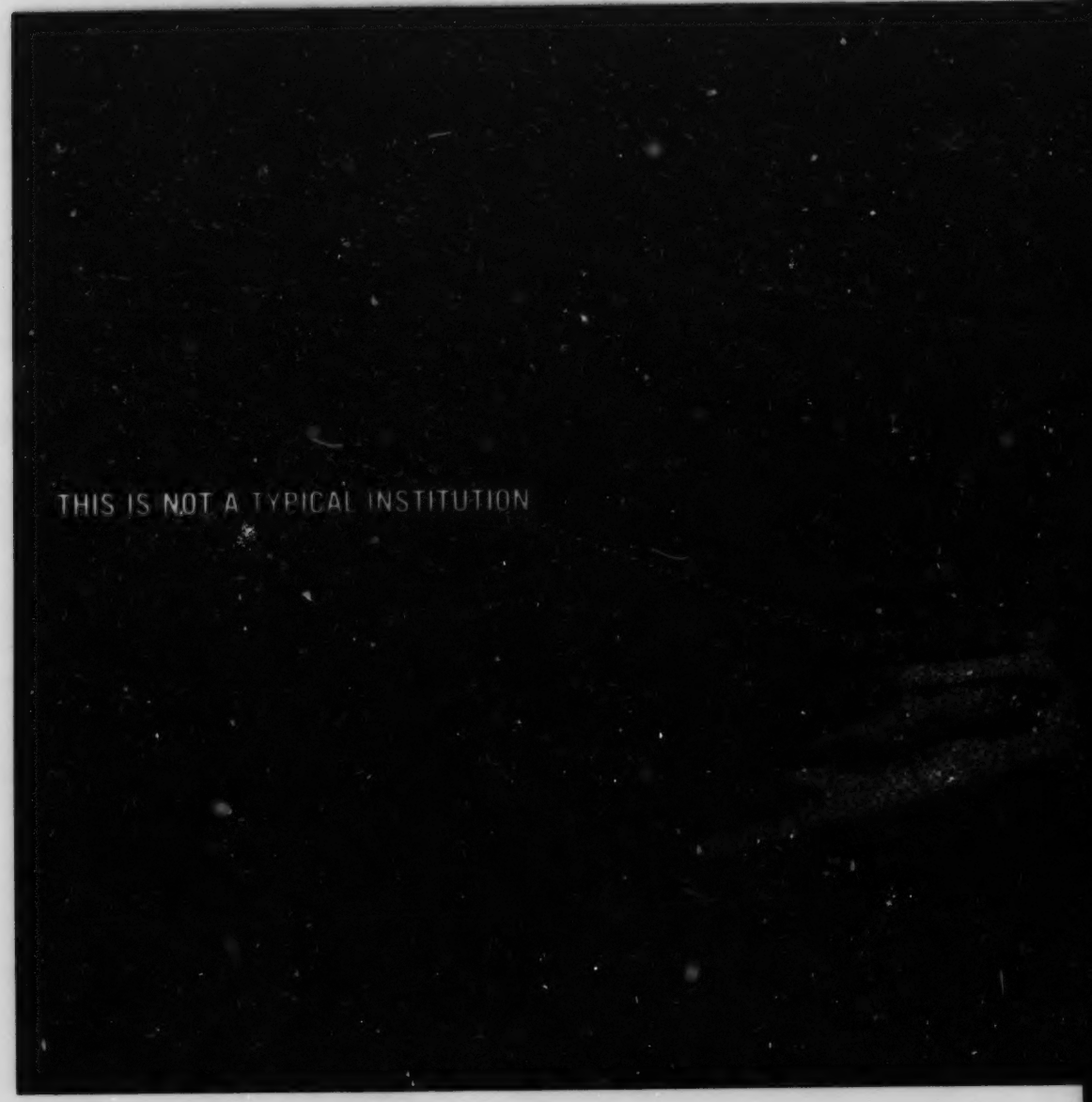
THIS IS NOT A PLANT

THIS IS ADVANCED TECHNOLOGY

Combining a history of minting expertise with technological innovation, the Mint opened its world-leading plating facility in April 2000—ahead of schedule and under budget. The 59,000 square-foot plant, integrated within the Mint's manufacturing site in Winnipeg, promises to yield savings of $10 million annually on the production of Canadian circulation coins. By the end of 2000, the facility had produced 200 million coin blanks and undertaken its first two contracts for foreign circulation coins. The plating facility employs processes and technologies developed and owned exclusively by the Mint. These patented technologies present an opportunity for the Mint to generate profits not only through plating services but also through technology transfers. In 2000, discussions were held with countries interested in acquiring the Mint's plating technology for their own domestic operations.

THIS IS NOT A BOUNDARY

The Mint produced more foreign circulation coins in 2000 than in any previous year of its history. Some 2.3 billion coins—all minted at the Corporation's Winnipeg facility—were shipped to 19 countries around the world, providing excellent opportunities for the Mint to expand its customer base. This achievement underscores the organization's flexibility and capacity for seizing opportunities in the often unpredictable foreign circulation coinage marketplace. That flexibility is further evident in the fact that, beyond sustaining high levels of foreign circulation coinage output, the Mint's Winnipeg facility produced significant volumes of Canadian coinage in 2000, reaching a record production level of approximately four billion foreign and domestic pieces. Last year, demand for gold bullion fell as expected following the unusually high sales of 1999, which were spurred by anxieties about the calendar change to the year 2000. The Mint continues to maintain a strong position in global bullion markets.


THIS IS NOT A TYPICAL INSTITUTION

THIS IS THE MINT

The Mint is mandated to be profitable and self-sufficient. In addition to the Millennium program, the Corporation undertook several initiatives in 2000 to meet these objectives and lay a foundation for long-term success. Throughout 2000, the Mint introduced innovative products that generated significant sales, demonstrating its ability to discern and address new markets. Among these products were the Mint's second hologram coins, two colourized coins, and a variety of pieces designed around the theme of the Chinese lunar calendar, including a gold wafer and a wristwatch. Several of these collectibles sold out, some in a matter of weeks. Building on these experiences, and those gained through the success of the Millennium program, the Mint will continue to develop coins and collectibles of exceptional quality and value, and persist in realizing its vision of profitability and leadership.

Message from the President

The past year was both eventful and exciting for the Royal Canadian Mint. The success of phase two of the Millennium coin program validated our grassroots approach to developing new products and reaching out to new collectors. It brought about a change in public perception of the Mint, and changed our own perception of how to identify and pursue new opportunities. Both perspectives will help define our approach as we return to more traditional levels of activity and explore emerging business prospects in the year to come.

Inspiration

The Millennium program demonstrated a measure of entrepreneurial daring on the part of the Mint: it is a rare event for an entire series of circulation coins to be designed by members of the public. By involving Canadians so directly in the coin-making process, the Mint gained considerable public awareness.

While we fully intend to build on this awareness throughout 2001, we recognize the challenges involved in doing so. The Millennium program was a special event in the history of the Mint; transferring its impact to our daily business will require creativity in product development and marketing, and the inventive use of new technologies.

The news that the Mint has been identified as one of the "35 Best Companies To Work For in Canada" further raised the Corporation's profile. I am particularly proud of this achievement, because it is the result of our long-term efforts to create an environment of trust, respect, ingenuity and participation within the Mint.

2000 was a record-breaker for foreign circulation coinage production at the Mint. Yet international competition for foreign circulation coinage has continued to intensify considerably, and we acknowledge the efforts we will have to make to continue our leading role in this market.

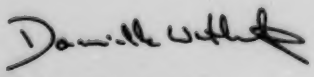
Innovation

I am excited by the opportunities made possible by the opening of our new plating facility in April 2000. Its patented processes allow us to meet our objective of producing a cost-effective supply of Canadian circulation coinage. Its processes also comprise a technological asset that the Mint may share with partners in other countries through transfers of technology.

I am also pleased by our efforts in 2000 to address fundamental issues of efficiency and performance to increase the Corporation's global competitiveness. Through ISO quality assurance and a lean manufacturing initiative, our production processes became more efficient and cost-effective over the course of the year. An Enterprise Resource Planning system was implemented in 2000 to provide us with unprecedented insights into our operational costs and organizational efficiency.

Expectation

The success of the Millennium program taught us a great deal about the Mint's ability to envision opportunities and realize them effectively. We will continue to use what we have learned to diversify our business and maintain our leadership in an increasingly competitive industry. I am sincerely delighted at the progress we made in 2000 and am confident that, collectively, we will be able to redouble our efforts and meet the challenges of the post-Millennium year to come.



Danielle V. Wetherup

President and Master of the Mint

Message from the Chair

2000 was my first complete year as Chair of the Board, and the experience has been extremely positive and rewarding.

A key focus of Board activities in 2000 was to build consensus around the strategic issues that concern us going forward. As part of this work, the Board took the significant step of agreeing on a framework for evaluating its own performance.

Upholding the Board's commitment to community involvement in 2000, I attended as many Millennium coin launches as possible. Consistently, these events filled me with a sense of honour and pride, both in our organization and in the country it serves.

I also participated in the Mint Directors' World Conference in Australia, where I had the opportunity to see first-hand how highly the Royal Canadian Mint is regarded internationally. The Board is determined to ensure that the Mint maintains its global stature in 2001 and beyond.

The Board is also determined, in the wake of the Millennium program, to ensure that the Mint maintains a strong strategic focus as it develops new products and initiatives. We worked closely with the senior management throughout 2000, and plans are in place to ensure that the Mint's business initiatives both support and pursue the Corporation's long-term objectives.

Emmanuel Triassi

Chairperson

Note on Governance

The Mint's Board of Directors took several steps in 2000 to improve its capacity for making rapid, collaborative, strategic decisions. It worked to promote greater openness and idea-sharing among members, and approved an evaluation framework for measuring its own performance. This framework will enable the Board to examine its efficiency and to regularly assess the value it adds to the Corporation. Part of that value in 2000 was helping to raise the public profile of the Mint through increased visibility of the Board itself. Members attended numerous events throughout the year and industry symposia. The Board enjoyed a sound working relationship with the senior management of the Mint in 2000; both groups continued their dialogue on strategic directions for the Corporation to take following the conclusion of the Millennium coin program.

Directors and Officers

Board of Directors

Emmanuel Trinosi
President and Principal of GROUP TEQ and GROUP STEL, President of ACMON Inc.
Westmount, Québec
Chairperson, Board of Directors

Danielle V. Wetherup
President and Master of the Mint

Timothy J. Spiegel
Principal, Spiegel, Skillen & Associates
Kelowna, British Colombia
Chair, Corporate Governance Committee

Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.
London, Ontario
Chair, Audit Committee

Sheldon F. Brown
President,
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney, Nova Scotia
Chair, Human Resources Committee

Diane Marleau
Vice-President of Étude Économique Conseil
Montréal, Québec

Paul-H. Bilodeau
President,
Paul-H. Bilodeau and Associates
Québec, Québec

Judith A. Kavanagh
Consultant,
Montréal, Québec

Ernie Gilroy
President,
Home Securities Insurance Services
Winnipeg, Manitoba

Senior Officers

Jean-Pierre Tremblay
Vice-President
Manufacturing

Donald Burke
Vice-President
Marketing and Sales

Beverley A. Lepine
Vice-President
Administration and Finance

Brian Legris
Vice-President
Human Resources

Diana J. Beattie
Vice-President
Corporate Planning and Affairs

Marguerite R. Nadeau
General Counsel and Corporate Secretary

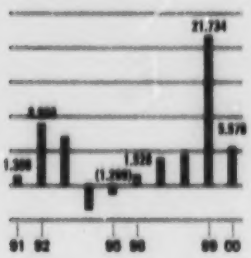
Diane Plouffe Reardon
Executive Director
Communications

Financial Report

Management's discussion and analysis	21
Management and Auditor's reports	34
Financial statements	35
Notes to financial statements	38
Statistics	42

Management's discussion and analysis

10 year net income (loss)
($ in millions)



Consolidated results of operations

The Royal Canadian Mint earned a net income of $5.6 million in 2000, a decline from $21.7 million in 1999, a year in which the Mint earned the second-highest earnings in its history. Revenue for the year declined by $281.8 million to $302.6 million, mirroring a $285.7 million decline in revenue from the Mint's bullion products. Demand for gold declined significantly in 2000 as the Year 2000 fears that had spurred unusually high sales in 1999 proved unfounded.

The substantial earnings in 1999 depleted the Mint's loss carry-forwards, causing its effective tax rate to rise from zero to 33.0%. The Mint earned a pre-tax income of $8.7 million in 2000.

The year 2000 marked the successful completion of the Mint's two-year Millennium coin program. This program not only generated $60.5 million in revenue in 1999 and 2000, it also captured the imagination of thousands of Canadians, bringing more than 40,000 new names to the Mint's customer roster and prompting the rapid development of a broad network of retail distribution relationships across the country.

At the same time, the Mint produced a record 2.3 billion foreign coins and blanks in 2000 (1.8 billion - 1999). The Mint's long history of meeting a wide range of specifications and tolerances for foreign clients gave it the experience to assist the United States Mint in resolving both capacity and technical issues in its minting program during the year. Contracts with the United States Mint provide evidence of the Mint's capacity and flexibility as well as its global reputation for quality.

The major factors behind the year's results include:

- Sales of the Mint's Gold Maple Leaf coins and wafers declined 83.4% to 125,630 ounces in 2000 (758,313 ounces - 1999), causing revenues from GML products to decline to $54.2 million ($329.6 million - 1999). Sales of the Mint's Silver Maple Leaf coins also declined significantly.
- Popularity for the Mint's Millennium circulation coins remained strong. Although 2000 was the second year of the program, demand for the coins exceeded expectations, pushing revenue from Canadian circulation coins to $107.9 million, a 37.6% increase from $78.4 million in 1999.
- Revenue from foreign circulation coins and blanks declined 24.4% to $50.2 million from $66.4 million in 1999 despite the record production levels, due to the large volume of blanks produced. Blanks generate lower revenue than coins.

- Revenue from Canadian numismatic products declined 8.8% to $69.5 million from $76.2 million in 1999, a more modest decline than anticipated. Demand for the Millennium coins remained stronger than the Mint typically experiences during the second year of programs of this kind.

The Mint continued to strive to improve its operations and enhance its creative capabilities. Capital expenditures totaled $14.0 million, including $8.4 million on improvements to the manufacturing facilities and $2.4 million to complete the plating facility. At the same time, both Winnipeg and Ottawa embraced "lean manufacturing," a leading-edge management and operating technique that aims to eliminate constraints in the flow of materials through the plants while shifting manufacturing schedules to produce just-in-time. The Mint also implemented a sophisticated Enterprise Resource Planning (ERP) system that integrated computer systems and business processes across the Corporation.

Revenue

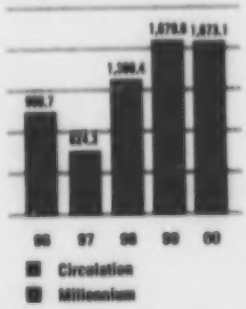
Total revenue for 2000 was $302.6 million, a 48.2% decline from $584.4 million in 1999. The decline can be attributed largely to the 81.9% decline in revenue from bullion and a 24.4% decline in foreign circulation revenue offset by a 37.6% increase in revenue from Canadian circulation coins.

Canadian circulation coins: Revenue from the production of Canadian circulation coins was $107.9 million compared to $78.4 million in 1999. The Mint continued the Millennium program in 2000 with the release of a new 25-cent coin every month, producing 445.7 million 25-cent and $2 coins in 2000, a 52.9% increase over the production of Millennium coins in 1999 (291.5 million coins). The continued strength of the Millennium circulation program, hand-in-hand with strong foreign demand, pushed production in Winnipeg to a record 4.0 billion coins and blanks (3.5 billion - 1999).

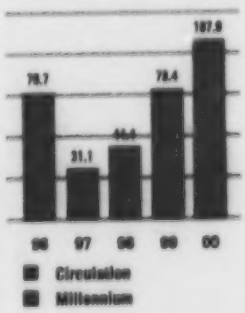
The Mint produces circulation coins under contract to the Canadian government to meet the demands of the Canadian public. Total demand for the seven denominations of Canadian coinage remained stable at 1.7 billion coins. The change in revenue reflects a change in the mix of denominations issued. Of the coins issued during the year, 3.2 million five-cent coins were produced at the new plating facility for release in late 2000.

During the year, the Mint was awarded the European patent for the bi-metallic coin locking mechanism developed for the Canadian $2 coin. The mechanism is also used on bi-metallic coins produced for foreign customers.

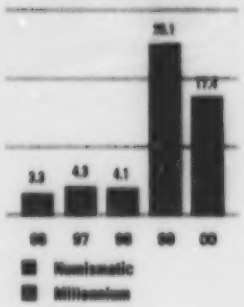
Canadian circulation coin production (millions of pieces)
Millennium coin production (millions of pieces)



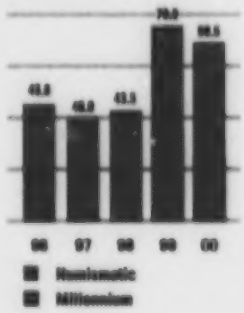
Canadian circulation revenue ($ in millions)
Millennium coin revenue ($ in millions)



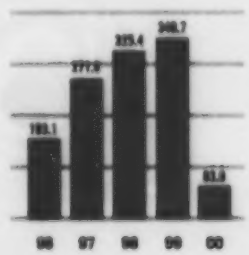
Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)
Millennium coins sold
(millions of pieces)



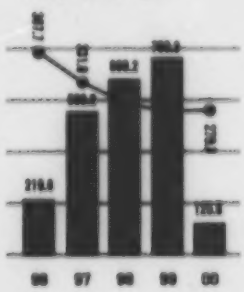
Canadian numismatic revenues ($ in millions)
Millennium coin revenues ($ in millions)



Bullion product revenue
($ in millions)



Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold
(USD per ounce)

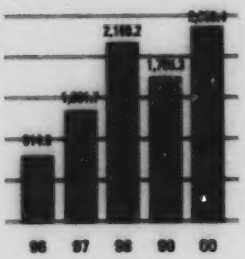

279.0
279.1
279.0
279.0
279.0

cost of leasing platinum made the coins uncompetitive in the investment marketplace. At the same time, weak economic conditions in Asia and a weak Japanese yen curtailed demand for the metal in the Far East.

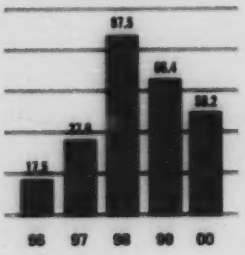
Foreign circulation: The Mint produced 2.3 billion pieces for 19 countries in 2000 (1.8 billion - 1999), generating $50.2 million in revenue ($66.4 million - 1999). Despite record production levels, the large volume of blanks sold resulted in lower revenue. The most significant contracts were with the United States as well as countries in Latin America, Africa and Asia. The new plating facility will improve the Mint's capacity to produce foreign circulation coins at a substantially reduced cost. By producing coins and blanks with a steel core and plated with nickel and/or copper, a country can realize significant savings in the production of its coinage. Visitors from 16 countries attended an open house at the Winnipeg plant in June; 12 of those countries are now pursuing changes to their coinage specifications to include the Mint's plated material.

Foreign numismatic: Unlike sales in 1999, which were dominated by a contract to design, produce, market and distribute coins to commemorate the December handover of Macau to China, sales of foreign numismatic coins and blanks in 2000 were spread among numerous small contracts. Total sales of foreign numismatic products generated $4.7 million in revenue compared to $6.9 million in 1999.

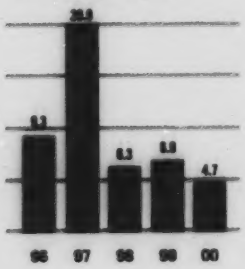
Foreign circulation coins sold (millions of pieces)



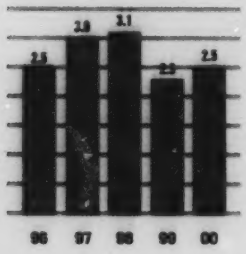
Foreign circulation revenue ($ in millions)



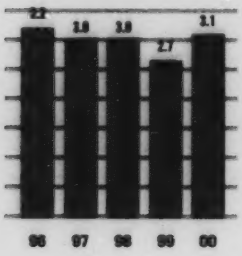
Foreign numismatic revenue ($ in millions) (excluding value of gold)



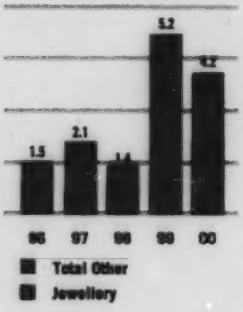
Refining services
(gross weight received in millions of troy ounces)



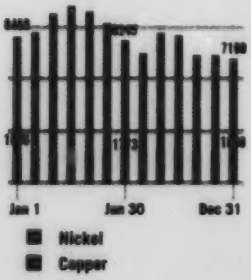
Refining services revenue ($ in millions)



Jewellery/Other revenue
($ in millions)



Prices of nickel and copper in 2000
Monthly averages
(US$ per metric ton)



Refining services: The Mint refines gold received from a variety of sources and has earned an international reputation for integrity, purity and security. Revenue from these activities increased in 2000 to $3.1 million from $2.7 million in 1999. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins, jewellery and numismatic coins that contain precious metal.

Jewellery: Revenues from jewellery increased 64.7% to $2.8 million in 2000 from $1.7 million in 1999 as the Mint continued to aggressively build its line of PURE 9999 jewellery products. The creative talents of several of North America's leading designers were engaged for the development and launch of the Mint's first line of non-coin jewellery products. Distribution of the jewellery continued to expand in Canada while efforts to develop retail channels in the U.S. resulted in the establishment of 47 jewellery accounts supported by a U.S. distribution centre and 10 independent sales agents. Canadian design students were challenged in 2000 to submit design suggestions for the PURE 9999 collection. Winners will see their designs become part of the PURE collection in 2001. The Mint's jewellery collection was also featured during the broadcast of the 2000 Gemini Awards ceremony.

Other: The Mint produces a wide variety of tokens, medals and trade dollars. Revenue from these products decreased to $1.4 million in 2000 from $3.5 million in 1999.

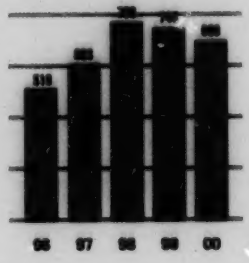
Operating costs

Operating costs – including the cost of goods sold and the costs of marketing and sales, administration and depreciation – were $292.7 million, a decrease of 47.8% over costs of $561.2 million in 1999. Cost of goods sold, which represents 76.6% of total operating costs, decreased 54.6% to $224.1 million ($493.2 million - 1999). This decline reflects the 83.4% decline in the volume of gold bullion products produced. Gold prices fluctuated over the year with the average price for gold in 2000 matching the average price in 1999 at US$279 per ounce. The average price of the two primary base metals purchased by the Mint – nickel and copper – declined in 2000. Nickel prices increased during the first few months of the year then steadily declined to US$7,190 per metric ton by December (US$8,450 - December, 1999). Copper prices fell to a low of US$1,715 per metric ton in April, fluctuating throughout the rest of the year to end the year at US$1,808 (US$1,846 - December, 1999).

Human resources management

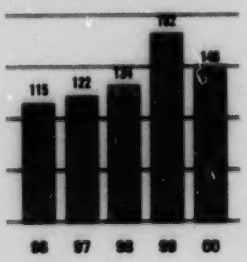
Natural attrition and the implementation of an early retirement program in December caused employment at the Mint to decline to 698 persons by the end of 2000 (745 persons - December 31, 1999), including both permanent and temporary employees. Wages and benefits increased to $43.4 million ($39.3 million - 1999), partly due to the early retirement program and the higher costs associated with the Mint's contribution to the Public Service Superannuation Plan.

Number of employees
(at December 31)



The Mint invested $1.5 million in the coaching and training of its employees during 2000. The employees continue to lend their commitment, confidence and innovative spirits to the success of the Mint. The Mint's dedication to encouraging these values and attributes is backed by a commitment to spend 4% of payroll on skills development each year. In 2000, 56 days of Enterprise Resource Planning (ERP) training was provided to approximately 50 individuals, including project directors and key users in various business lines, channels and functional areas of the Mint. ERP training will continue throughout 2001. In 2000, approximately 100 people, from the executive offices to the plant floor, were given computer training in a wide variety of applications. Another 120 individuals were provided training in project management.

Value-added sales revenue per employee ($ in thousands)



An employee survey was conducted during the year in a continuous effort to seek out employee feedback on progress at the Mint. Action plans for implementing employee suggestions were developed. A human resources framework was established to provide feedback on the effectiveness of the Mint's HR programs and activities in such areas as recruitment, training, and labour relations.

Continuous improvement initiatives

Through continuous improvement initiatives implemented over the past six years, the Mint has consistently improved productivity and efficiency in both the Winnipeg and Ottawa plants. For example, in Winnipeg, efforts begun in early 1999 gradually reduced material loss from 5% to less than 1% by the end of 1999. This was maintained throughout 2000 allowing the plant to increase volume and reduce throughput costs by approximately 10%. Downtime caused by equipment failure continued to decline with 85% of maintenance resources spent on preventative work and only 15% on managing breakdowns.

During 2000, the Mint's continuous improvement program merged with the techniques of lean manufacturing in its continuing efforts to build its capabilities and enhance manufacturing quality. Lean manufacturing is a process that focuses on the efficient use of resources through the careful organization of activities and the management of materials. The benefits

include reduced cycle time, less waste, lower inventories, increased flexibility and responsiveness, shorter lead times, increased employee involvement and improved customer satisfaction.

Under lean manufacturing, the Mint began "value-stream mapping," an activity that examines the flow of materials through a plant, allowing it to eliminate unnecessary activities and to manufacture on demand. Through this mapping, both Ottawa and Winnipeg were able to identify and eliminate constraints in the plant. In Winnipeg, for example, annealing capacity was identified as one of the most significant constraints to efficiency and steps were taken that doubled capacity. The improved efficiency made it possible for the Winnipeg plant to meet the unexpected demand from the United States for 4.8 million blanks a day.

Under the umbrella of "lean manufacturing," the Mint introduced "5S" to resolve problems or inefficiencies with equipment or processes in both plants. 5S – named for the words sort, set in order, shine, standardize and sustain – is a method of organizing a work place, creating better control through visibility. The benefits are improvements in manufacturing efficiency, safety, and quality in both products and processes. At the same time, the two independent computerized maintenance systems used by Winnipeg and Ottawa were integrated into ERP – a step that also connected the operating systems of the two plants for the first time. Both plants continued to use Overall Equipment Effectiveness (OEE) to measure the efficiency of each piece of equipment and identify areas of operation that could be improved.

In Ottawa, the introduction of laser technology in engraving reduced the cycle time required to produce a master die from the original design, reducing costs and improving customer responsiveness. A new continuous casting system for silver will increase capacity, improve the quality of silver alloys being produced and, as a result, reduce reject rates on blanks for all silver coins.

Construction of the plating facility in Winnipeg was completed in January, three months ahead of schedule and $700,000 below budget. The plant, which has an annual capacity of 1.2 billion pieces, went into production in April and has produced coins for Canada, Nicaragua and El Salvador.

Following scheduled ISO audits, both the Winnipeg and Ottawa plants had their ISO certification re-confirmed during the year. It is anticipated the plating facility will be ISO certified in early 2001. Along with the enhancements to efficiency, quality and safety that are the core benefits of participation in the ISO program, the Mint experienced specific benefits. The significant reduction in the time required to inspect incoming materials as a result of the pre-qualification of suppliers has led to savings in both time and costs. The implementation of

quality standards in coin striking has reduced the coin rejection rates. ISO has also given the Mint better tools – such as process mapping and control plans – for improved tracking and results analysis.

Enterprise Resource Planning (ERP)

On January 2, 2001, after 18 months of planning and implementation, most systems in the Mint were integrated into the ERP system. This system will integrate the processes at the Mint from order entry and purchasing to manufacturing, marketing and sales, shipping and invoicing to create a comprehensive, up-to-date, consistent repository of information. It will improve communications between departments and enhance both the quality and speed of decision-making.

As part of the ERP package, the Mint has implemented reporting tools for tapping the rich information in the database; one for traditional querying and a second for more complex analysis. The most dramatic impact of the new system is expected to be improvements in customer service and the ability to manage plant capacity more effectively. However, the opportunities for efficiencies are expected to ripple through the Mint from the boardroom to the shop floor.

Occupational Safety and Health (OSH)

A renewed focus on health and safety led to a reduction in the accident frequency rate in Ottawa to 3.3 accidents per 100 employees during the year (5.7 - 1999) and a significant reduction in severity rate to 13.9 (28.3 - 1999). Frequency and severity rates have become critical performance measures and accident reporting has been integrated into weekly operations meetings. The plant has implemented specific training in accident prevention and monthly workplace inspections.

The OSH training and awareness programs that yielded reduced rates in Ottawa in 2000 are reaching full implementation in Winnipeg. Performance in health and safety will be integrated into the performance target of all supervisors and managers across the Mint in 2001.

Environment

During the year, the Mint continued its commitment to the protection of the environment, prevention of pollution and the sustainable use of natural resources. Operations and procedures are continuously reviewed to assess environmental performance and compliance with applicable environmental regulations and guidelines. A comprehensive environmental assessment was conducted at both the Ottawa and Winnipeg facilities during the last quarter of 2000. The study included sampling and analysis of indoor air quality, source gas emissions and wastewater discharges. Results from the assessment indicate that operations at the Mint do not effect the environment nor the health and safety of employees.

Marketing and sales

Marketing and sales costs in 2000 decreased to $36.5 million ($40.4 million - 1999). During the year, the marketing and sales department continued to implement its strategy of expanding the Mint's retail distribution channels. At the same time, it refined its marketing approach to target two distinct groups: coin collectors and buyers of gifts or souvenirs. During the year, an analysis of the buying habits of each group was undertaken. Distinct products have been developed and marketing campaigns will be tailored to meet the needs and motivations of the two segments. It is anticipated this approach will not only capture, but continue to kindle the renewed interest in coins and the momentum in sales sparked by the Millennium program.

During 2000, the Mint entered into a series of partnerships and sponsorships in non-traditional sectors to build awareness of the Mint. Sponsorships included the CBC telecast of the Canada Day celebrations on Parliament Hill, the CIBC Run for the Cure, the Viewers' Choice Award presented during the Gemini Awards, the Governor General's Performing Arts Award and the CBC/Radio-Canada Extreme Attitudes Against Drinking and Driving (EADD) campaign. Programs were developed in partnership with Nestle Canada Inc., Ganong Bros. Ltd., General Mills Canada, Inc. and Binney & Smith Canada (Crayola).

The Mint also continued to expand its mass-market channels. Building upon relationships established with Home Hardware and 7-Eleven in 1999, the Mint's distribution network expanded to include major food stores such as Loblaws and Safeway. Moreover, it broadened its distribution through tourist attractions such as the CN Tower and the Capilano Canyon Bridge.

December 2000 marked the end of the two-year Millennium coin program. The success of this program exceeded all expectations, generating 41.6% of the total revenue from numismatic products over the past two years; 40,000 new names in the Mint's directory of customers; increased traffic and sales throughout the Mint's distribution network; and increased unaided public awareness of the Mint to 65% from 59% in 1999.

During the year, five direct marketing campaigns supported by two general awareness television campaigns and cross-Canada print advertising generated revenues of $25.5 million and increased traffic for all resellers. Over the past few years, there has also been a substantial growth in non-direct marketing retail sales. Retail sales generated 13% of total numismatic sales in 2000 compared to less than 5% two years ago.

E-commerce

During the year, the Mint developed a comprehensive e-commerce strategy to be implemented in 2001. The Royal Canadian Mint website is evolving to provide customers with the best and most technologically innovative service available. Improvements will include the integration of systems and business processes involved in serving the Mint's web-based clientele, ensuring much faster order processing and increased customer satisfaction. Data captured from the new site will enable the Mint to gain a better understanding of customer buying patterns and interests.

Although this strategy will not be implemented until 2001, the Mint's e-commerce is expanding rapidly. The number of orders received during 2000 climbed to 9,183 from 2,785 in 1999. Total revenue from the site more than quadrupled to $1.3 million from $305,000 in 1999. The Internet continues to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint. During 2000, 53% of the orders submitted through the site were from new customers with close to half of the orders from customers in the U.S.

Administrative costs

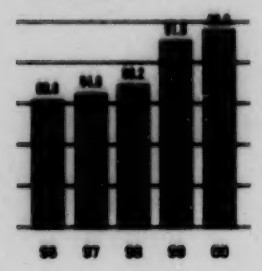
Administrative costs increased to $25.7 million from $22.8 million in 1999. The increase was driven by the cost of the early retirement program, the higher costs associated with the Mint's contribution to the Public Service Superannuation Plan and the costs associated with the implementation and management of ERP. Administrative costs as a percentage of revenue increased to 8.5% from 3.9% in 1999; the ratio in 1999 reflects the strong bullion revenue generated during the year. Excluding bullion, the increase in administrative costs as a percentage of revenue was more modest – rising to 10.7% in 2000 from 9.7% in 1999.

Operating results

Income from operations declined to $9.9 million from $23.1 million in 1999, due to the decline in sales of bullion products and Millennium numismatic coins. Gross profit margin increased to 25.9% from 15.6% in 1999. Changes in the Mint's operating income and gross profit reflect not only a change in revenue and the volume of products sold but also the shift in the mix of products sold.

Interest income remained stable at $1.2 million ($1.3 million - 1999). Interest expense in 2000 was the same as in 1999 – $2.4 million – incurred primarily by the debt related to the construction of the plating facility.

Shareholder's equity
($ in millions)



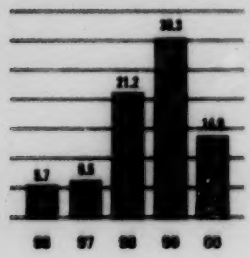
The Corporation's effective tax rate for 2000 was 33.0%. In previous years, the effective tax rate was zero, excluding large corporations tax, due to the utilization of previously unrecognized losses and the differences between the tax and accounting value of assets. The extraordinary net income in 1999 eliminated these tax benefits. (See Note 7 in the Notes to the Financial Statements.) Depreciation expense increased to $6.4 million compared to $4.9 million in 1999, the result of continued growth in capital investment and the commencement of operations at the plating facility.

Liquidity and capital resources

Cash and short-term investments declined to $138,000 by the end of the year from $16.1 million at the end of 1999. The decline in cash was precipitated by the decline in revenue, particularly from bullion. Cash was further reduced by interest and principal payments on the debt incurred to construct the plating facility and for the capital equipment replacement program.

Despite the decline in revenue, the Mint was able to fund operations and capital expenditures without short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.40:1 from 0.46:1 a year ago.

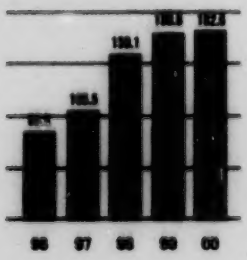
Capital expenditures
($ in millions)
■ Expenditures
■ Plating expenditures



Capital expenditures: The Mint continues to focus on expanding manufacturing capabilities and improving operating efficiencies. As a result, capital investments were $14.0 million for the year. As in previous years, priority was given to capital investments that increase the Mint's flexibility, reliability and capability to meet customer demands. The major expenditures included:

- $8.4 million for purchasing and refurbishing manufacturing equipment and maintenance of the buildings.
- $2.4 million for the completion of the plating facility. This brought the total cost of the facility to $30.3 million, $700,000 below budget.
- $1.6 million on information technology initiatives including the development of a more robust e-commerce platform and the implementation of the ERP system.

■ Total assets
■ Net capital assets
($ in millions)



Financing: In December 2000, the Mint began to reduce the $31.0 million plating facility debt with a scheduled $3.1 million repayment of principal and $1.2 million interest payment. The Mint also made a scheduled $1.5 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007. (See Note 6 in the Notes to the Financial Statements.)

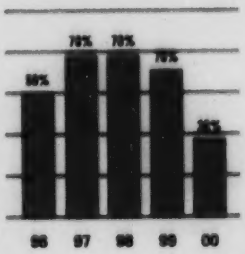
Risks to performance

Precious metal risk: The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins as well as jewellery. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins because the purchase and sale of metals used in these coins is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic and jewellery products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2000, the Mint had one forward contract in place related to the purchase of 5,000 ounces of gold for the Mint's own coin program.

Base metal risk: The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel and copper, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

Foreign exchange rate risk: A portion of the Mint's revenues arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program.

Exports as a percentage of total revenue



Outlook

The Mint heads into 2001 anticipating sustainable growth and profitability at pre-Millennium coin program levels. 2000 was a year of consolidation for the Mint, both in technological capabilities and in its approach to the marketplace.

The broader popular interest in coins and in coin collecting that had been generated by the first year of the Millennium coin program continued at a stronger pace than had been expected, bringing with it a keener understanding of the buying habits and interests of the Mint's customers. During 2000 the Mint identified two retail target markets – coin collectors and the souvenir or gift buyer – and developed both a range of products as well as a distribution and e-commerce strategy aimed at fulfilling the needs of each of these distinct markets more effectively.

The year 2000 also marked the introduction of plated coinage for Canadian circulation. The completion of the plating facility in Winnipeg allows the Mint to significantly reduce the manufacturing cost of coins. The anticipated savings to the Canadian government is approximately $10 million a year on

the production of Canadian circulation coins. The plating facility not only ensures that the Mint can fulfill its core mandate – the production of quality circulation coins at a reasonable cost for Canada – it expands its breadth of manufacturing and consulting capabilities in the international marketplace.

The foreign circulation coin market is extremely cyclical and competition is increasingly intense. The Mint has been able to sustain its global market position through its reputation for high quality products and services and technological innovation. To moderate the cyclical nature of the market, the Mint will go beyond these manufacturing strengths to focus on building longer-term relationships by offering integrated solutions to meet customers' needs, including plated product alternatives, technology transfer and consulting services.

The market environment for the Mint's bullion products continues to evolve with demand and prices increasingly driven by demand-supply fundamentals, much like any other commodity. Notwithstanding the occasional upswings caused by volatility in the stock markets or uncertainties over currencies, the bullion market is expected to remain flat.

The Mint will also continue to make advancements in production and management capabilities, enhancing improvements made in 1999 and 2000 with the implementation of lean manufacturing and the development of a "real-time" communications capability through the implementation of ERP.

Tougher competition and more demanding customer expectations in both the Canadian and export markets will continue to drive the Mint to increasingly aggressive consumer targeting, market segmentation, new relationships with both customers and distribution partners and improvements in service and manufacturing. The Mint will remain flexible, ready to seize opportunities, and able to react to changing market conditions as it strengthens its role as one of the leading mints in the world.

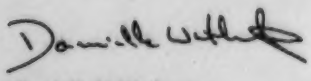
Management report

The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

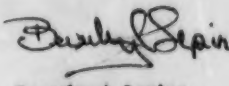
In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and by-laws of the Corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports his findings to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



Danielle V. Wetherup
President and Master of the Mint



Beverley A. Lepine
Vice-President, Administration and Finance

Auditor's report

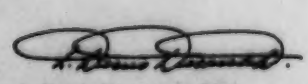
To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2000 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2000 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied, except for the changes in the method of accounting for employee future benefits and for income tax as explained in note 3 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the by-laws of the Corporation.



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada
Ottawa, Canada, February 23, 2001

Balance sheet

as at December 31, 2000 (in thousands of dollars)

	2000	1999
Assets		
Current		
Cash and short-term investments (note 10)	$ 138	$ 16,109
Accounts receivable	42,106	35,834
Prepaid expenses	2,555	2,042
Inventories (note 4)	40,892	37,419
	85,691	91,404
Capital assets (note 5)	96,882	89,204
	$ 182,573	$ 180,608
Liabilities		
Current		
Accounts payable	$ 37,209	$ 33,208
Current portion of loans (note 6)	6,263	5,302
Deferred revenues	1,524	5,728
	44,996	44,238
Long-term		
Deferred revenues	1,461	2,188
Loans (note 6)	32,180	36,676
Future income taxes (note 7)	1,102	–
Employee future benefits (note 8)	6,609	6,529
	41,352	45,393
Shareholder's equity		
Share capital		
(authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	56,225	50,977
	96,225	90,977
	$ 182,573	$ 180,608

The accompanying notes are an integral part of these statements

Approved by Management

Danielle V. Wetherup
President and Master
of the Mint

Beverley A. Lepine
Vice-President,
Administration and Finance

Approved on behalf of the Board of Directors

Emmanuel Triassi
Chairperson

Recommended for approval on behalf of the Audit Committee

Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.
Chair

Statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31, 2000 (in thousands of dollars)

	2000	1999
Revenue	$ 302,556	$ 584,372
Cost of goods sold	224,087	493,158
Gross profit	78,469	91,214
Other operating expenses		
Marketing and Sales	36,537	40,350
Administration	25,679	22,788
Depreciation	6,366	4,943
	68,582	68,081
Income from operations	9,887	23,133
Interest income	1,178	1,292
Interest expense	(2,349)	(2,382)
Income before income tax	8,716	22,043
Income tax (note 7)	3,140	309
Net income	5,576	21,734
Retained earnings, beginning of year	50,977	29,243
Change in accounting policy (note 3)	(328)	–
Retained earnings, beginning of year restated	50,649	29,243
Retained earnings, end of year	$ 56,225	$ 50,977

The accompanying notes are an integral part of these statements

Cash flow statement

for the year ended December 31, 2000 (in thousands of dollars)

	2000	1999
Cash flows from operating activities		
Cash receipts from customers	$ 291,012	$ 580,946
Cash paid to suppliers and employees	(287,570)	(537,725)
Interest received	1,191	1,619
Interest paid	(1,784)	(706)
Income taxes paid	(676)	(320)
	2,173	43,814
Cash flows from investing activities		
Purchase of capital assets	(14,044)	(30,318)
Cash flows from financing activities		
Repayment of loans	(4,100)	(7,200)
Net increase (decrease) in cash and short-term investments	(15,971)	6,296
Cash and short-term investments at the beginning of year	16,109	9,813
Cash and short-term investments at the end of year	$ 138	$ 16,109

The accompanying notes are an integral part of these statements

Notes to financial statements

December 31, 2000

1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investments coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act* the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time must not exceed $75 million.

2. Significant accounting policies

a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

d) Employee future benefits

The cost of the employee future benefits earned by employees is actuarially determined using the projected benefit actuarial cost method prorated on services. The valuation of liabilities is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions which represent management's best long term estimates of factors such as future wage increase and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees.

e) Pension plan

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada.The Corporation's contributions to the Plan have been limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services. Effective April 1, 2000 the Corporation's contributions increased to an amount reflecting the full cost of the employer contributions. This amount, expressed as a percentage of employee contributions, will fluctuate from year to year depending on the experience of the Plan. The Corporation's contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account. The current year's expense for the employer's contribution amounted to $3,273,000 (1999 - $1,409,000).

December 31, 2000

f) Foreign currency translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation gains and losses are included in income for the year.

g) Income tax

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

3. Change in accounting policy

Effective January 1, 2000 the Corporation adopted the new accounting recommendations of the Canadian Institute of Chartered Accountants with respect to employee future benefits and income taxes.

a) Employee future benefits

This change in accounting policy affects the recognition of the expense and liability for the costs of obligations for employee future benefits, including post-retirement and post-employment benefits. Under the new recommendations, obligations for non pension employee future benefits, including post-retirement and post-employment benefits, are actuarially determined and are accrued as the employees render the services necessary to earn employee future benefits. Prior to the adoption of the new standard, the cost of employee future benefits for specific termination benefits as provided under collective agreements and the terms of employment were recorded using an undiscounted, full accrual method. Other employee future benefits were recognized on a "pay as you go" basis. The effect of the change in accounting policy has been recorded on a retroactive basis without restatement of prior year comparative figures. The effect of the change in policy was a decrease of $97,000 in the current year for employee future benefits and a decrease to opening retained earnings of $328,000.

b) Income tax

The Canadian Institute of Chartered Accounts has issued new standards on accounting for Income Taxes. Prior to the adoption of the new recommendations, income tax expense was recorded by the deferral method of accounting using historical income tax rates and deferred income taxes resulted from differences in the timing of income and expense recognition for accounting and tax purposes. In contrast, under the new standard future income taxes result from differences between the carrying values of assets and liabilities used for tax and accounting purposes. The Corporation has adopted the new accounting standard retroactively. However there was no impact on either retained earnings as at January 1, 2000 or the current year's earnings as a result of this change therefore there was no restatement of the December 31, 1999 comparative figures.

December 31, 2000

4. Inventories

(in thousands of dollars)

	2000	1999
Raw materials	$ 16,384	$ 9,973
Work in process	8,647	9,477
Finished goods	13,749	13,889
Supplies	2,112	4,080
	$ 40,892	$ 37,419

5. Capital assets

(in thousands of dollars)

			2000	1999
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	$ 3,226	$ –	$ 3,226	$ 3,226
Land improvements	914	711	203	217
Buildings	73,073	20,284	52,789	48,854
Equipment	77,392	39,940	37,452	34,400
Hardware and software	9,037	5,825	3,212	2,507
	$ 163,642	$ 66,760	$ 96,882	$ 89,204

6. Loans

(in thousands of dollars)

	2000	1999
10-year loan due December 2007, semi-annual interest at 5.840% with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	$ 7,000	$ 8,000
Amortizing bond with two-year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 2000	27,900	31,000
Accrued interest on bond	3,543	2,978
	38,443	41,978
Less current portion of loans	6,263	5,302
	$ 32,180	$ 36,676

December 31, 2000

7. Income tax		2000		1999
Current tax expense	$	2,038	$	309
Future tax expense		1,102		–
	$	3,140	$	309

The Corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate of 38% less a manufacturing and processing deduction of 5%. The Corporation's 2000 effective tax rate varies from the expected rate principally due to the large corporations tax incurred in the year. The Corporation's 1999 effective tax rate was zero, exclusive of the large corporation taxes, due to the utilization of previously unrecognized losses and the utilization of differences between the tax and accounting values of the assets at the date the Corporation became subject to income tax. The tax effects of temporary differences that give rise to the future tax liability result principally from differences between the book value of capital assets and their undepreciated tax value at December 31, 2000. The Corporation is not subject to provincial income taxes.

8. Employee future benefits

The Mint provides a severance plan and workers' compensation benefits to its employees. These benefit plans are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefit plans is $6,609,000 at the end of the year and is fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefit plans is $845,000 and total benefits paid amounted to $1,093,000. The actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 7% liability discount rate and rates of compensation increase of 2% to 4.5% which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

9. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

10. Financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and metal prices. A foreign exchange forward contract to sell US$12.1 million for value January 2, 2001 (1999 - nil) and a precious metal forward contract for value January 3, 2001 worth US$1.4 million (1999 - nil) were outstanding at the end of the year. There was no precious metal option outstanding at the end of the year (1999 - $5 million). Gains or losses on financial instruments are recognized in earnings over the same period as the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the Corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service. As at December 31, 2000, the Mint had no short-term investments (1999 - $14,683,000).

11. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2000, 127,587 ounces of gold, 772,288 ounces of silver and 344 ounces of platinum were leased under these contracts (1999 - 207,889 ounces of gold, 1,165,919 ounces of silver and 1,730 ounces of platinum).

Canadian circulation coinage

Production in 1998, 1999 and 2000 (1)

	2000 Total Pieces	1999 Total Pieces	1998 Total Pieces
Coinage dated 1997			
$2	–	–	–
$1	–	–	–
50¢	–	–	–
25¢	–	–	–
10¢	–	–	244,000
5¢	–	–	781,000
1¢	–	–	42,940,000
Coinage dated 1998			
$2	–	383,000	4,926,000
$1	–	–	–
50¢	–	–	308,000
25¢	–	–	–
10¢	–	2,441,000	201,073,000
5¢	–	10,343,000	146,530,000
1¢	311,000	98,831,000	900,436,000
Coinage dated 1999			
$2	–	25,130,000	–
$1	–	–	–
50¢	–	235,000	261,000
25¢	698,000	247,514,000	10,676,000
10¢	35,992,000	222,470,000	–
5¢	20,655,000	104,206,000	–
1¢	140,225,000	949,136,000	264,000
Coinage dated 2000			
$2	29,847,000	–	–
$1	–	–	–
50¢	559,000	–	–
25¢	415,196,000	18,891,000	–
10¢	159,125,000	–	–
5¢	108,514,000	–	–
1¢	761,970,000	–	–
Total (all dates)			
$2	29,847,000	25,513,000	4,926,000
$1	–	–	–
50¢	559,000	235,000	569,000
25¢	415,894,000	266,405,000	10,676,000
10¢	195,117,000	224,911,000	201,317,000
5¢	129,169,000	114,549,000	147,311,000
1¢	902,506,000	1,047,967,000	943,640,000
Total	1,673,092,000	1,679,580,000	1,308,439,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 2

Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 2000 (1) (2)

	1996	1997	1998	1999	2000
$2	375,483,000	16,942,000	5,309,000	25,130,000	29,847,000
$1	17,101,000	–	–	–	–
50¢	458,000	387,000	308,000	496,000	559,000
25¢	28,106,000	–	–	258,888,000	434,087,000
10¢	51,814,000	43,126,000	203,514,000	258,462,000	159,125,000
5¢	36,686,000	27,354,000	156,873,000	124,861,000	108,514,000
1¢	445,746,000	549,868,000	999,578,000	1,089,625,000	761,970,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 3

Canadian circulation coinage

Coinage issued in 2000 (1) - Geographic distribution (2)

Province City (3)	$2	$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland							
St. John's	–	–	–	850,000	1,757,500	1,400,000	11,787,500
New Brunswick							
Saint John	1,538,000	–	–	6,842,000	4,515,000	2,962,000	23,857,500
Nova Scotia							
Halifax	111,500	–	–	–	6,755,000	1,748,000	34,992,500
Quebec							
Montreal	2,531,000	–	–	96,650,000	50,415,000	34,072,000	122,450,000
Ontario							
Ottawa	3,703,500	–	–	39,906,000	23,790,000	16,526,000	67,072,500
Toronto	7,466,000	–	–	8,542,000	41,905,000	28,282,000	317,655,000
Manitoba							
Winnipeg	827,500	–	–	7,338,000	8,222,500	5,850,000	47,927,500
Saskatchewan							
Regina	500,000	–	–	4,058,000	5,315,000	2,872,000	24,982,500
Alberta							
Calgary	1,458,500	–	–	17,600,000	10,225,000	9,248,000	59,950,000
Edmonton	967,500	–	–	18,438,000	16,495,000	10,606,000	57,872,500
British Columbia							
Vancouver	4,307,000	–	–	18,874,000	21,755,000	11,894,000	118,125,000
Sundry persons (4)	3,825,500	141,000	401,000	96,172,000	412,500	702,000	882,500
Total	**27,236,000**	**141,000**	**401,000**	**315,270,000**	**191,562,500**	**126,162,000**	**887,555,000**

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Canadian numismatic coinage

Issued as of December 31, 2000 bearing the dates 1999 and 2000 (1)

	2000	1999 (2)
Platinum Coin Set (999.5 Pt) (3)	510	495
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	–	999
.99999 Gold Coin	1,506	1,990
22-Karat Gold Coin	6,284	6,510
14-Karat Gold Coin	9,767	10,242
Silver Aviation Cameo Coin Series - Part II		
Coin #9 DeHavilland Canada DHC-6	–	14,173
Coin #10 DeHavilland Canada DHC-8	–	14,138
Silver Lunar Cameo Coin Series	88,634	77,791
Proof Silver Dollar	114,130	126,435
Brilliant Uncirculated Dollar	60,100	67,655
Proof Set (4)	90,921	95,113
Specimen Set (5)	81,581	97,987
Uncirculated Set (5)	182,298	202,864
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set (5)	78,468	67,694
Oh Canada! Uncirculated Gift Set (5)	101,969	82,754
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	106,940	83,423
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	48,130	52,115
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Transportation Series)	44,367	–
International Year of Older Persons	–	24,976
Year of the Dragon 2000 $150 18-Karat Gold Coin	8,851	–
Alphonse Desjardins 2000 10-Cent Sterling Silver Coin	66,336	–
Les Voltigeurs de Québec 2000 5-Cent Sterling Silver Coin	29,243	–
Millennium Collection		
Millennium Souvenir Set (6)	859,061	1,499,973
Millennium Commemorative Set (6)	35,501	60,245
Millennium Chinese Dragon Commemorative Set (6)	6,868	6,877
Millennium Sterling Silver Proof 25-Cent Coins	76,956	115,344
Gold $2 Coin	4,114	4,298
Proof $2 Coin	39,549	39,873
Special Edition-2000 25-Cent Celebration Coin	24,949	–
Special Edition-2000 25-Cent Pride Coin	49,399	–

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a $2, $1 (925 Ag) and a $1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Twelve-coin set plus Millennium medallion.

Statistics - Table 5

Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 1999 and 2000

	2000	1999
Gold Maple Leaf coinage		
$50 (9999 Au)	86,375	627,067
$20 (9999 Au)	12,202	32,380
$10 (9999 Au)	7,922	24,732
$5 (9999 Au)	5,297	70,992
$1 (9999 Au)	1,564	3,142
Total (ounces)	113,360	758,313
Platinum Maple Leaf coinage		
$50 (9995 Pt)	–	3,248
$20 (9995 Pt)	–	394
$10 (9995 Pt)	–	523
$5 (9995 Pt)	–	408
$1 (9995 Pt)	–	200
Total (ounces)	–	4,773
Silver Maple Leaf coinage		
$5 (9999 Ag)	403,652	1,229,442
Total (ounces)	403,652	1,229,442

Statistics - Table 6

Refinery operations

for 1999 and 2000

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) (2)		Refined silver (999) produced (Troy ounces) (1)	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Deposits from Canadian Mines						
Quebec	208,437	311,855	101,293	200,928	12,380	75,223
Ontario	622,699	610,175	435,051	503,411	139,442	71,507
Saskatchewan	–	8	–	2	–	1
British Columbia	–	26,399	–	20,191	–	4,451
Northwest Territories	605	–	391	–	189	–
Total	831,741	948,437	536,735	724,532	152,011	151,182
Deposits from other sources	1,712,782	1,319,193	1,155,352	1,122,518	101,835	61,160
Total	2,544,523	2,267,630	1,692,087	1,847,050	253,846	212,342

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

Monnaie royale canadienne
Royal Canadian Mint

Finances et exploitation – Faits saillants

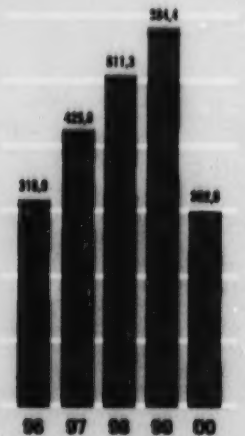
	2000	1999	variation (%)
Principales données financières (en millions de dollars)			
Revenus*	302,6	584,4	(48,2)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices*	8,7	22,0	(60,5)
Bénéfice net**	5,6	21,7	(74,2)
Total de l'actif	182,6	180,6	1,1
Dépenses d'investissement	14,0	30,3	(53,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	2,2	43,8	(95,0)
Principales données d'exploitation			
Pièces de circulation produites (en millions)	3 955,5	3 514,2	12,6
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	125,6	758,3	(83,4)
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	24 %	31 %	–
Nombre d'employés	698	745	(6,3)
Principaux indicateurs du rendement			
Bénéfice brut (en millions de dollars)	78,5	91,2	(13,9)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé***	146,0	182,0	(19,8)
Rendement des capitaux propres avant impôt	9,3 %	27,5 %	–
Ratio d'endettement	0,40:1	0,46:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	96,2	91,0	5,7

* Baisse due en grande partie au fléchissement des produits d'investissement.

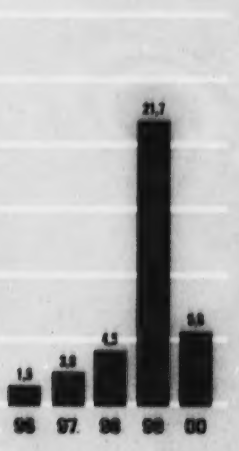
** Le taux d'imposition effectif de la Monnaie a augmenté pour s'établir à 33 % (taux nul en 1999 et au cours des exercices précédents) en raison de l'épuisement des reports de pertes prospectives en 1999.

*** Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).

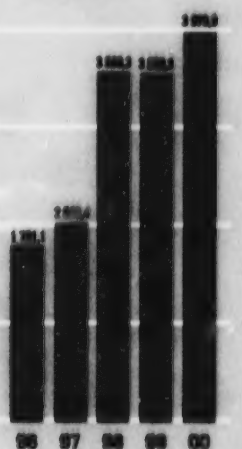
Revenus (par segment)
(en millions $)



Bénéfice net
(en millions $)



Production totale
(en millions de pièces)



- Produits d'investissement
- Monnaie de circulation canadienne
- Monnaie numismatique canadienne
- Monnaie de circulation étrangère
- Monnaie numismatique étrangère
- Services d'affinage
- Autres

Conception graphique : Paradox Communications Principales photos : Desmarais Photography Version française : Communications EXACT Imprimerie : Groupe d'imprimerie St-Joseph

Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Message de la présidente	16
Message du président du Conseil	18
Remarques sur la régie d'entreprise	18
Les dirigeants	19
Rapports financiers	20

Siège social, Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.monnaie.ca

Imprimé au Canada

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'oeil

Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Produits d'investissement
Produits d'investissement en or et en argent

Pièces de circulation canadiennes
Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

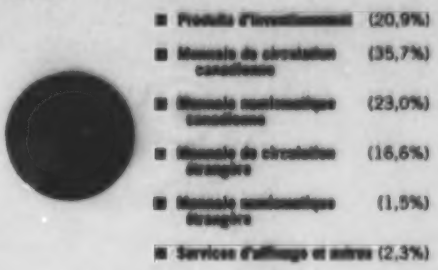
Pièces numismatiques canadiennes
Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

Pièces de circulation étrangères
Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

Pièces numismatiques étrangères
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus de 2000

Revenus par segment
(en %)



Revenus des produits d'investissement
(en millions $)

83,0 (20,9% du total)

Revenus des pièces de circulation canadiennes
(en millions $)

107,9 (35,7 % du total)

Revenus des pièces numismatiques canadiennes
(en millions $)

69,5 (23,0 % du total)

Revenus des pièces de circulation étrangères
(en millions $)

50,2 (16,6% du total)

Revenus des pièces numismatiques étrangères
(en millions $)

4,7 (1,5% du total)

Statistiques importantes de 2000	Points à signaler
Revenus par région (en millions $) ■ Canada (186,7) ■ États-Unis (47,5) ■ Asie (34,4) ■ Amérique latine (16,2) ■ Afrique (8,4) ■ Europe (6,6) ■ Moyen-Orient (2,8)	**Pénétration mondiale**
Revenus des produits d'investissement par région (en %) ■ États-Unis (45,5 %) ■ Asie (24,9 %) ■ Canada (24,7 %) ■ Autres (4,9 %)	**Présence mondiale continue dans un marché à la baisse**
Pièces de circulation canadiennes (en millions de pièces) ■ 1 cent (902,5) ■ 5 cents (129,2) ■ 10 cents (195,1) ■ 25 cents (415,9) ■ 50 cents (0,6) ■ 1 dollar – ■ 2 dollars (29,8)	**Production de 25 ¢ encore supérieure à la normale en raison du succès des pièces du millénaire**
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $) ■ Total (69,5) ■ Millénaire (24,5)	**Succès continu du programme du millénaire**
Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %) ■ Asie (32,8 %) ■ Amérique latine (26,3 %) ■ États-Unis (22,7 %) ■ Afrique (12,7 %) ■ Moyen-Orient (5,5 %)	**Succès continu dans les marchés habituels**
Revenus des pièces numismatiques étrangères par région (en %) ■ Afrique (43,7 %) ■ Asie (26,8 %) ■ États-Unis (15,1 %) ■ Europe (9,4 %) ■ Autres (5,0 %)	**Présence mondiale continue**

PLUS QU'UN CONSOMMATEUR

UN MARCHÉ NOUVEAU

Le programme du millénaire a continué de captiver le grand public et d'élargir le bassin des collectionneurs. La Monnaie a visé juste en lançant chaque mois une nouvelle pièce de circulation de 25 cents dans une région différente : plus visible que jamais, elle a joué son rôle de promotion du Canada auprès des Canadiens, qui ont répondu avec un enthousiasme dépassant toutes les attentes. Dès le second semestre, 95 p. 100 d'entre eux connaissaient les pièces du millénaire, selon un sondage d'Angus Reid. Durant les deux années de ce programme sans précédent, plus de 650 millions de ces pièces ont été mises en circulation, et les ventes de produits numismatiques ont généré des recettes de 60 millions de dollars. La Monnaie a continué en 2000 à étendre le réseau de distribution de ses articles de collection, désormais offerts dans des chaînes d'alimentation comme Loblaws et Safeway. Durant l'année, elle a vu passer à 500 le nombre de points de vente de cadeaux et de souvenirs offrant ses produits.

PLUS QU'UN PROCESSUS

UNE FORMULE D'EFFICACITÉ

En uniformisant sa technologie de l'information (TI) et en misant à fond sur la conformité ISO, la Monnaie a gagné énormément en efficacité. Grâce à son appareil complexe de planification des ressources d'entreprise, parachevé durant l'année, elle peut désormais prétendre à un niveau d'excellence constant. Avec des systèmes d'achat, de fabrication, de marketing et de ventes, de finances et de TI intégrés dans un même réseau, la communication entre services gagne en fluidité et le processus décisionnel, en souplesse et en rapidité. Les méthodes de production aussi ont été raffinées, grâce à l'analyse de leur utilité à chaque étape – un nouvel élément de la fabrication sans gaspillage – et à l'assurance de la qualité ISO 9000, dont on a pu mesurer les avantages durant l'année. Les normes des fournisseurs étant désormais approuvées à l'avance, il n'était plus nécessaire d'inspecter chacune des matières premières, ce qui a valu d'importantes économies de temps et d'argent. En normalisant les contrôles de qualité de la frappe, l'établissement d'Ottawa a pu réduire les taux de rejet aux presses dans une proportion allant jusqu'à 10 p. 100.

PLUS QU'UN EMPLOYÉ

UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Convaincue que la valeur première d'une organisation réside dans son capital humain, la Monnaie encourage les employés à collaborer entre eux et à épouser l'objectif qu'elle s'est fixée, faire partie de l'élite mondiale des monnayeurs. Ses efforts n'ont pas été vains. D'après un sondage interne, 88 p. 100 des employés constatent un esprit de coopération entre les services, et 96 p. 100 se disent fiers de travailler à la Monnaie. Durant l'année, la société s'est encore montrée à la hauteur de son engagement envers la formation en y consacrant 4 p. 100 de sa masse salariale. Dans son supplément « Report on Business Magazine », le *Globe and Mail* a d'ailleurs souligné le soin que met la Monnaie à se donner une culture d'entreprise dynamique, en faisant état d'un sondage de Hewitt Associates qui la classe au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens. Les critères d'évaluation étaient l'opinion des employés, les pratiques essentielles comme le recrutement et l'embauche, et la philosophie d'entreprise du chef de la direction. En fait, la Monnaie est la première société d'État à se classer ainsi parmi des entreprises de très fort calibre.

PLUS QU'UNE USINE

UNE TECHNOLOGIE DE POINTE

Mariage de l'innovation technologique et d'un savoir-faire éprouvé de longue date, la nouvelle installation de placage a été inaugurée en avril 2000, en avance sur l'échéancier et à un coût inférieur aux prévisions. Cette installation ultramoderne de 59 000 pieds carrés, intégrée dans l'établissement de Winnipeg, promet des économies annuelles de 10 millions de dollars dans la production de pièces de circulation canadiennes. À la fin de l'année, elle avait fabriqué 200 millions de flans et entrepris ses deux premiers contrats de pièces étrangères. Propriétaire unique des techniques utilisées, qu'elle a elle-même mises au point, la Monnaie peut tirer des bénéfices non seulement de ses services de placage, mais aussi de transferts de technologie. Des discussions ont d'ailleurs eu lieu avec des pays voulant acquérir cette technologie exclusive pour leurs propres besoins monétaires.

PLUS QU'UNE FRONTIERE

UNE OUVERTURE SUR LE MONDE

La Monnaie a produit en 2000 plus de pièces de circulation étrangères qu'en toute autre année de son histoire : quelque 2,3 milliards de pièces, toutes frappées à Winnipeg, ont été expédiées dans 19 pays de par le monde. La Monnaie, manifestement capable de saisir les occasions dans un marché souvent imprévisible, se trouve en excellente posture pour étendre encore davantage sa clientèle. En plus d'absorber cette forte demande étrangère, l'établissement de Winnipeg a produit des quantités considérables de monnaie canadienne, pour atteindre un record de production d'environ quatre milliards de pièces nationales et étrangères. Comme on s'y attendait, la demande de produits d'investissement en or a chuté par rapport à celle de 1999, exceptionnellement élevée en raison des inquiétudes causées par le bogue de l'an 2000. La Monnaie a néanmoins conservé une place prépondérante dans ce marché.

PLUS QU'UNE INSTITUTION

LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Outre son programme du millénaire, la Monnaie royale canadienne a entrepris plusieurs initiatives en 2000 pour s'acquitter de son mandat de rentabilité et d'autosuffisance et jeter les fondements d'une réussite durable. Toujours à l'affût de nouveaux marchés à exploiter, elle a lancé des produits inédits qui ont séduit de nombreux acheteurs, tels les premières pièces canadiennes à hologramme, deux pièces à motifs colorés et différents articles inspirés du calendrier lunaire chinois, dont une plaquette en or et une montre-bracelet. Plusieurs de ces produits ont été entièrement écoulés, certains en l'espace de quelques semaines. Dans la foulée de ces expériences heureuses et du succès de son programme du millénaire, la Monnaie continuera de concevoir des pièces de monnaie et des articles de collection d'une qualité et d'une valeur exceptionnelles, et de viser la rentabilité et la prédominance dans son domaine.

Message de la présidente

Nous avons vécu une année palpitante, riche en événements. Le succès du programme du millénaire, loin de se démentir dans sa deuxième phase, montre que nous avons eu raison d'adopter une approche plus « populaire » pour concevoir de nouveaux produits et intéresser de nouveaux collectionneurs. Le public s'est mis à voir la Monnaie d'un autre oeil, et nous-mêmes envisageons autrement la recherche de nouvelles occasions et la façon de les exploiter. C'est à la lumière de cette double évolution des mentalités qu'il convient d'aborder la prochaine année, où notre activité devrait revenir à des niveaux plus normaux.

Inspiration

La Monnaie a fait preuve de hardiesse en lançant son programme du millénaire. Il est rare en effet qu'on fasse appel au grand public pour concevoir une série entière de pièces de circulation. Nous avons acquis beaucoup de notoriété auprès de la population en l'invitant à participer d'aussi près à notre activité.

Nous comptons bien en profiter en 2001, mais ce ne sera pas chose facile. Un programme comme celui-là n'arrive qu'une fois, aussi faudra-t-il faire preuve de créativité dans la conception et la mise en marché des produits, et d'ingéniosité dans l'application des nouvelles technologies, pour en étirer les retombées dans nos activités habituelles.

Notre entreprise a fait parler d'elle encore plus quand elle s'est classée au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens, une réalisation dont je suis particulièrement fière, parce qu'elle vient couronner les efforts assidus que nous avons déployés pour promouvoir chez nous la confiance, le respect, l'ingéniosité et la collaboration.

Dans le marché des pièces de circulation étrangères, où nous avons établi un nouveau record de production en 2000, il faudra redoubler d'ardeur pour préserver notre avantage face à une concurrence toujours plus vive.

Innovation

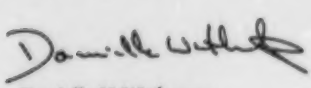
Notre nouvelle installation de placage, inaugurée en avril 2000, nous ouvre des perspectives des plus intéressantes. Ses procédés brevetés non seulement nous permettent de produire à bon coût de grandes quantités de monnaie de circulation, mais ils constituent aussi un actif précieux qui se prête à des transferts de technologie vers d'autres pays.

Je suis heureuse aussi que nous ayons pris les moyens de rehausser notre compétitivité mondiale en nous concentrant sur les facteurs essentiels de l'efficience et du rendement. Assujetties aux normes de qualité ISO et aux impératifs de la fabrication sans gaspillage, nos méthodes sont devenues plus efficaces et rentables. Grâce au système de planification des ressources de l'entreprise mis en place durant l'année, nous pouvons mieux que jamais surveiller nos coûts d'exploitation et notre rendement global.

Destination

Le succès du programme du millénaire nous en dit long sur notre capacité de déceler et d'exploiter les bonnes occasions. Nous devons profiter des leçons apprises pour diversifier notre activité et nous maintenir à l'avant-garde d'une industrie toujours plus concurrentielle. Je suis sincèrement enchantée des progrès réalisés en 2000 et convaincue que, tous ensemble, nous saurons redoubler d'efforts et relever les défis de l'après-millénaire.

La présidente de la Monnaie,



Danielle V. Wetherup

Message du président du Conseil

J'ai trouvé extrêmement enrichissante l'année 2000, ma première complète à la barre du Conseil d'administration.

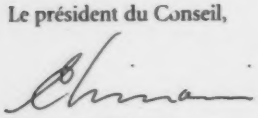
Le Conseil s'est appliqué durant l'année à dégager un consensus sur les enjeux stratégiques de l'avenir, un exercice au cours duquel il a pris soin d'établir un cadre d'évaluation de son propre rendement.

Fidèle à l'engagement d'une présence accrue auprès de la collectivité, j'ai assisté en 2000 au plus grand nombre possible de lancements de pièces du millénaire. Chaque fois, j'en ai éprouvé honneur et fierté, tant pour notre organisation que pour notre pays.

J'ai aussi pris part à la Conférence mondiale des directeurs de Monnaie, en Australie, où j'ai pu constater la très haute estime en laquelle la Monnaie royale canadienne est tenue à l'étranger. Le Conseil compte bien préserver cette réputation.

Dans le sillage du programme du millénaire, il veillera aussi à ce que la Monnaie ne perde pas de vue son orientation stratégique en concevant de nouveaux produits et programmes. Nous avons collaboré étroitement avec la haute direction tout au long de l'année, et des mécanismes sont prévus pour que les décisions d'affaires s'inscrivent effectivement dans nos objectifs à long terme.

Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

Remarques sur la régie d'entreprise

Le Conseil d'administration s'est employé en 2000 à renforcer sa capacité de prendre avec diligence des décisions stratégiques concertées. Il a préconisé pour ce faire une plus grande ouverture et un meilleur échange d'idées entre ses membres. Il a également approuvé une grille d'évaluation de son propre rendement, grâce à laquelle il pourra analyser son efficacité et mesurer régulièrement la valeur de son apport à la Monnaie. En 2000, par exemple, il a contribué à mieux faire connaître la Monnaie en se donnant lui-même une plus grande visibilité publique. Ses membres ont pris part durant l'année à de nombreux symposiums et autres activités. À la faveur de solides rapports de travail, le Conseil et la direction ont poursuivi en 2000 leur dialogue essentiel sur les orientations stratégiques à adopter à l'expiration du programme des pièces du millénaire.

Les dirigeants

Conseil d'administration

Emmanuel Triassi
Président et associé
du Groupe TEQ et
du Groupe STEL,
président d'ACMON Inc.
Westmount (Québec).
Président du Conseil
d'administration

Danielle V. Wetherup
Présidente
de la Monnaie

Timothy J. Spiegel
Associé, Spiegel, Skillen
& Associates
Kelowna
(Colombie-Britannique)
Président du
Comité de régie

Charles F.M. Ross,
B.A.sp., LL.B.
London (Ontario)
Président du
Comité de vérification

Sheldon F. Brown
Président, S. Brown
Cresting Ltd.
Sydney
(Nouvelle-Écosse)
Président du Comité des
ressources humaines

Diane Marleau
Vice-présidente
Étude Économique
Conseil
Montréal (Québec)

Paul-H. Bilodeau
Président
Paul-H. Bilodeau
et Associés
Québec (Québec)

Judith A. Kavanagh
Consultante
Montréal (Québec)

Ernie Gilroy
Président
Home Securities
Insurance Services
Winnipeg (Manitoba)

Cadres supérieurs

Jean-Pierre Tremblay
Vice-président
Fabrication

Donald Burke
Vice-président
Marketing et Ventes

Beverley A. Lepine
Vice-présidente
Administration
et Finances

Brian Legris
Vice-président
Ressources humaines

Diana J. Beattie
Vice-présidente
Planification et
Affaires générales

Marguerite F. Nadeau
Avocate générale et
secrétaire de la société

Diane Plouffe Reardon
Directrice exécutive
Communications

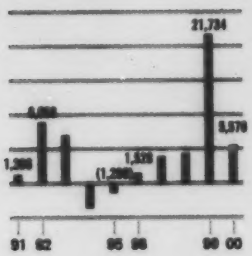
Rapports financiers

Rapport de gestion	21
Rapports de la direction et du vérificateur	34
États financiers	35
Notes aux états financiers	38
Statistiques	42

Résultats d'exploitation consolidés

La Monnaie royale canadienne a réalisé en 2000 un bénéfice net de 5,6 millions de dollars, comparativement à 21,7 millions en 1999, où elle avait enregistré les deuxièmes gains les plus élevés de son histoire. Les revenus ont diminué de 281,8 millions, pour tomber à 302,6 millions, en raison surtout de la chute de 285,7 millions des revenus tirés des produits d'investissement. Après une année de ventes exceptionnellement élevées, la demande d'or a fortement décliné, les craintes suscitées par le bogue de l'an 2000 s'étant révélées sans fondement.

Revenus nets sur 10 ans (pertes)
(en millions $)



Les gains considérables de 1999 ont effacé les pertes reportées d'années antérieures, de sorte que le taux d'imposition réel est passé de zéro à 33 %. Avant impôt, la Monnaie affichait un bénéfice de 8,7 millions.

Le programme des pièces du millénaire a pris fin, au terme d'une deuxième année fructueuse. Non seulement il a procuré en 1999 et 2000 des revenus de 60,5 millions de dollars, mais il a captivé l'imagination de milliers de Canadiens, enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie et favorisé l'essor d'un vaste réseau national de distribution au détail.

La Monnaie a aussi atteint une production record de 2,3 milliards de pièces et de flans de monnaie étrangère (1,8 milliard en 1999). Habituée depuis longtemps à satisfaire aux caractéristiques et aux tolérances imposées par les clients étrangers, elle a pu prêter main-forte à son homologue des États-Unis, aux prises avec des problèmes techniques et une capacité de production insuffisante. Voilà qui témoigne éloquemment de la capacité et de la polyvalence de la Monnaie et de sa réputation mondiale de qualité.

Voici les principaux facteurs qui ont joué en 2000 :

- Les ventes de pièces et de plaquettes de la Feuille d'érable en or ont diminué de 83,4 % pour tomber à 125 630 onces (758 313 onces en 1999), les revenus passant à 54,2 millions de dollars (329,6 millions en 1999). Les ventes de pièces de la Feuille d'érable en argent ont aussi subi une baisse considérable.
- Les pièces du millénaire sont restées aussi populaires, même en cette deuxième année du programme. La demande a dépassé les attentes et fait grimper à 107,9 millions les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes, une hausse de 37,6 % par rapport aux 78,4 millions de 1999.
- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères, flans compris, ont diminué de 24,4 %, passant à 50,2 millions (66,4 millions en 1999), malgré une production record due à la forte demande de flans, qui rapportent moins de revenus que les pièces finies.

- Les produits numismatiques canadiens ont aussi reculé, mais moins que l'on s'y attendait. Les revenus ont été de 69,5 millions, une baisse de 8,8 % par rapport aux 76,2 millions de 1999. La demande de pièces du millénaire est restée forte, ce qui est inhabituel pour la deuxième année de ce genre de programme.

La Monnaie s'est efforcée encore d'améliorer son exploitation et de tirer le maximum de ses ressources créatrices. Les dépenses d'investissement de 14 millions ont servi surtout à moderniser les usines monétaires (8,4 millions) et à achever l'installation de placage (2,4 millions). Par ailleurs, les établissements de Winnipeg et d'Ottawa se sont mis à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un processus avant-gardiste de gestion et d'exploitation qui vise à éliminer les contraintes dans la chaîne de production et à ajuster au plus serré les calendriers de fabrication. La Monnaie s'est aussi dotée d'un système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) qui intègre l'ensemble de ses systèmes informatiques et de ses processus administratifs.

Revenus

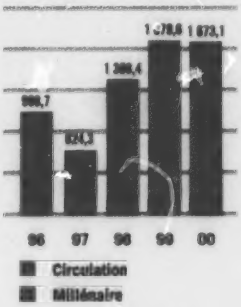
Les revenus ont totalisé 302,6 millions de dollars, contre 584,4 millions en 1999. Il s'agit d'une baisse de 48,2 %, attribuable surtout au recul des produits d'investissement et des pièces de circulation étrangères, dont les revenus ont diminué respectivement de 81,9 % et de 24,4 %. Par contre, les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes ont augmenté de 37,6 %.

Pièces de circulation canadiennes : Les revenus tirés de ces pièces ont atteint 107,9 millions de dollars, contre 78,4 millions en 1999. Le programme du millénaire s'est poursuivi avec le lancement d'une nouvelle pièce de 25 cents chaque mois. La Monnaie a produit durant l'année 445,7 millions de pièces de 25 cents et de 2 $ du millénaire, soit 52,9 % de plus qu'en 1999 (291,5 millions). Le succès continu du programme et la forte demande de pièces étrangères ont mené l'établissement de Winnipeg à une production record de 4 milliards de pièces et de flans (3,5 milliards en 1999).

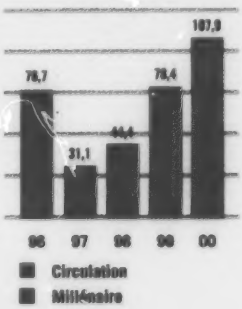
Afin de répondre aux besoins nationaux, la Monnaie produit en vertu d'une entente avec le gouvernement canadien des pièces de circulation de sept valeurs différentes, dont la demande est restée stable à 1,7 milliard. La variation dans les revenus s'explique par celle des valeurs émises : ainsi, 3,2 millions de pièces de cinq cents ont été produites à la nouvelle installation de placage et mises en circulation vers la fin de 2000.

La Monnaie a obtenu durant l'année le brevet européen de sertissage des pièces bimétalliques. Mis au point pour la pièce canadienne de 2 $, ce procédé sert également à fabriquer des pièces destinées à l'étranger.

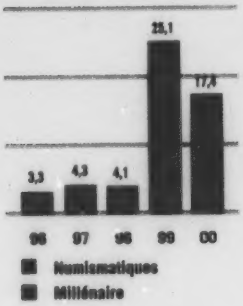
Production de pièces de circulation canadiennes (en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



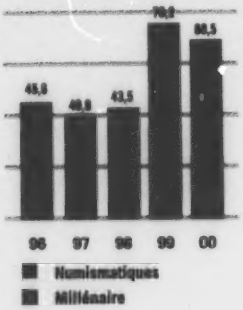
Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



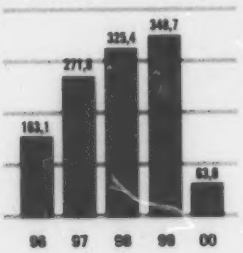
Pièces numismatiques canadiennes vendues (en millions)
Pièces du millénaire vendues (en millions)



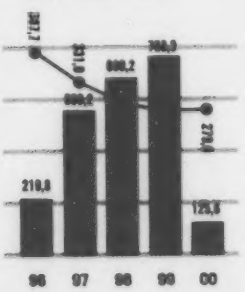
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $)
Revenus des pièces du millénaire (en millions $)



Revenus des produits d'investissement (en millions $)



Ventes de produits d'investissement en or (en milliers d'onces)
Prix moyen de l'or ($US par once)



Pièces numismatiques canadiennes : Ces pièces ont rapporté 69,5 millions de dollars, soit 8,8 % de moins qu'en 1999 (76,2 millions), en raison surtout de la baisse des ventes des pièces du millénaire, baisse qu'on avait prévue. Les ventes de pièces du millénaire representaient 35,3 % des revenus tirés des produits numismatiques en 2000, alors qu'elles comptaient pour 47,3 % en 1999. Ce recul a été compensé par une forte demande de pièces commémoratives de l'année du Dragon, dans le calendrier lunaire chinois. Particulièrement populaires, ces pièces à tirage limité se sont écoulées rapidement, tout comme celles du Lapin en 1999, qu'elles ont supplantées avec des ventes supérieures de 21,9 % et un revenu de 5,6 millions. Enfin, les produits numismatiques réguliers ont procuré des revenus comparables à ceux de 1999.

La Monnaie a continué de perfectionner son savoir-faire en holographie. Sur le thème du transport terrestre, maritime et ferroviaire, elle a produit trois pièces de 20 $ en argent sterling frappées d'une image conventionnelle et d'un camée holographique. Il s'agit d'une véritable prouesse technologique, qui lui a valu le prix de haute technicité à la Conférence annuelle des directeurs de Monnaie, tenue à Canberra (Australie), une distinction d'autant plus prestigieuse qu'elle est attribuée par un jury de monnayeurs du monde entier. La Monnaie a aussi produit une pièce holographique en or 18 carats de 150 $, millésimée 2000, de l'année du Dragon.

Pour sa pièce à hologramme marquant le 20e anniversaire de la Feuille d'érable en or, la Monnaie s'est vu décerner le prix d'excellence des produits holographiques 1999 par l'Association des fabricants d'hologrammes et la revue *Holography News*.

La Monnaie a produit ses premières pièces à motifs colorés en 2000. En l'honneur des athlètes canadiens participant aux Jeux olympiques de Sydney, deux pièces de 25 cents baptisées Célébration et Fierté ont été emises respectivement en juillet et en septembre.

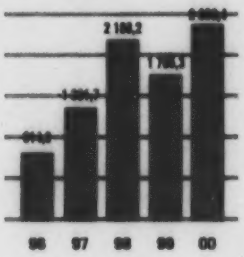
Produits d'investissement : Ces produits ont rapporté 63 millions de dollars, une baisse de 81,9 % par rapport aux 348,7 millions de 1999. L'utilité de l'or, dont la Feuille d'érable du Canada, comme réserve de valeur et protection contre l'inflation a diminué ces dernières années, surtout en 2000 quand se sont dissipées les inquiétudes qui avaient stimulé les ventes en 1999. Pendant une bonne partie de l'année, la bourse des valeurs et le dollar américain ont attiré davantage les investisseurs. Enfin, les banques centrales du monde entier ont continué de dégarnir leurs réserves d'or, confirmant leur désintérêt pour le métal précieux.

Les ventes d'argent sont tombées à 403 652 onces et les revenus, à 3,8 millions, soit une baisse de 68 % (1 229 442 onces et 11,9 millions en 1999). La Monnaie a suspendu indéfiniment la production de la Feuille d'érable en platine, qui n'était plus compétitive dans le marché en raison du coût de location du métal. De plus, la faiblesse des économies asiatiques et du yen japonais a fait chuter la demande de platine en Extrême-Orient.

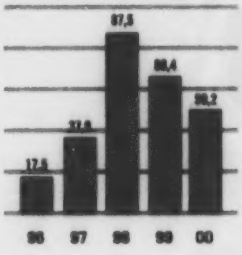
Pièces de circulation étrangères : La Monnaie a produit 2,3 milliards de pièces destinées à 19 pays (1,8 milliard en 1999), pour des revenus de 50,2 millions de dollars (66,4 millions en 1999), les principaux clients étant les États-Unis et des pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie. Malgré une production record, la grande quantité de flans vendue a entraîné une baisse des revenus. Grâce à sa nouvelle installation de placage, elle pourra produire des pièces étrangères à un coût nettement inférieur. Il revient beaucoup moins cher en effet de fabriquer des pièces et des flans en plaquant du nickel ou du cuivre, ou les deux, sur une âme d'acier. Des représentants de 16 pays ont d'ailleurs visité l'installation en juin, et 12 de ces pays modifient actuellement les caractéristiques de leur monnaie, ce qui en permettrait la fabrication à Winnipeg selon cette technique.

Pièces numismatiques étrangères : Les ventes ont rapporté au total 4,7 millions, contre 6,9 millions en 1999. Elles étaient réparties entre plusieurs contrats de valeur plutôt modeste, tandis que l'an dernier, la Monnaie avait un important contrat de conception, de production, de marketing et de distribution de pièces commémorant la restitution de Macao à la Chine, en décembre 1999.

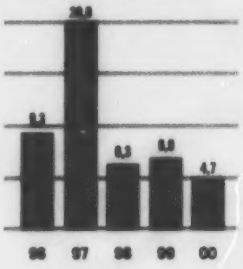
Pièces de circulation étrangères vendues
(en millions)



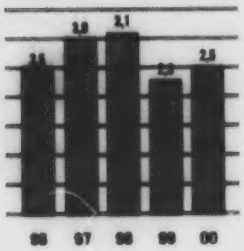
Revenus des pièces de circulation étrangères
(en millions $)



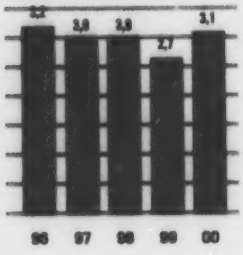
Revenus des pièces numismatiques étrangères
(en millions $)
(exceptée valeur de l'or)



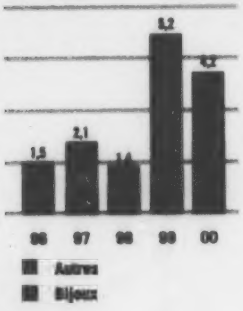
Services d'affinage
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



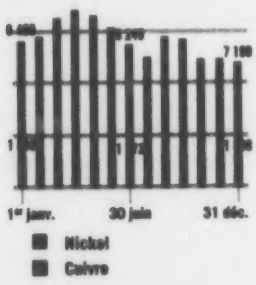
Revenus des services d'affinage (en millions $)



Revenus des bijoux /autres
(en millions $)



Prix du nickel et du cuivre en 2000
Moyennes mensuelles
($US par tonne métrique)



Services d'affinage : La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. De 2,7 millions en 1999, les revenus de cette activité ont augmenté en 2000, passant à 3,1 millions. L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

Bijoux : Poursuivant la mise en marché dynamique de sa gamme PURE 9999, la Monnaie a augmenté ses revenus de 64,7 %, les faisant passer à 2,8 millions (1,7 million en 1999). Elle a fait appel aux talents de plusieurs grands concepteurs d'Amérique du Nord pour mettre au point et lancer sa première gamme de bijoux paramonétaires. Elle a continué d'étendre son réseau de distribution au Canada et a vu ses efforts aux États-Unis aboutir à l'établissement de 47 points de vente soutenus par un centre de distribution américain et 10 représentants de commerce indépendants. Les étudiants canadiens en design ont été invités à soumettre des idées pour la collection PURE 9999, qui s'enrichira en 2001 des articles réalisés à partir des maquettes gagnantes. Enfin, la collection de bijoux de la Monnaie a été présentée lors de la diffusion du gala des Gemini 2000.

Autres : La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles et de dollars de commerce. Les revenus de cette source ont diminué en 2000, passant à 1,4 million de dollars, contre 3,5 millions en 1999.

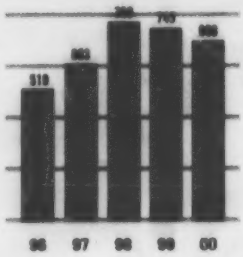
Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing et de ventes, d'administration et d'amortissement) se chiffraient à 292,7 millions de dollars, soit une baisse de 47,8 % par rapport aux 561,2 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 76,6 % des dépenses d'exploitation, a diminué de 54,6 % pour passer à 224,1 millions de dollars (493,2 millions en 1999), en raison surtout de la baisse de 83,4 % de la production d'articles d'investissement en or. Le prix de l'or a varié durant l'année, mais la moyenne est restée la même qu'en 1999, à 279 $US l'once. Le prix moyen des deux principaux métaux communs que la Monnaie achète, le nickel et le cuivre, a diminué en 2000. Après avoir augmenté durant les premiers mois, le prix du nickel a baissé constamment pour clôturer en décembre à 7 190 $US la tonne métrique (8 450 $US en décembre 1999). Celui du cuivre, après avoir touché un creux à 1 715 $US la tonne métrique en avril, a fluctué tout le reste de l'année pour clôturer à 1 808 $US (1 846 $US en décembre 1999).

Gestion des ressources humaines

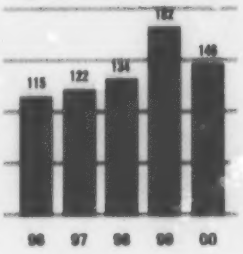
De 745 qu'il était au 31 décembre 1999, l'effectif est passé à 698 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, en raison de l'attrition normale et de l'application d'un programme de retraite anticipée en décembre. Les salaires et les avantages sociaux se sont élevés à 43,4 millions de dollars, contre 39,3 millions en 1999, en partie à cause des retraites anticipées et de la hausse des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique.

Nombre d'employés
(au 31 décembre)



La Monnaie a consacré 1,5 million à l'encadrement et à la formation de ses employés qui, par leur ardeur au travail et leur esprit inventif, continuent de contribuer à son succès. Déterminée à cultiver ces valeurs et ces qualités, elle entend affecter chaque année 4 % de la masse salariale au perfectionnement des compétences. En 2000, quelque 50 personnes ont reçu 56 journées de formation à la planification des ressources de l'entreprise (PRE), dont des directeurs de projet et des usagers importants dans différents secteurs, filières d'activité et services fonctionnels de la Monnaie. Cette formation se poursuivra en 2001. Une centaine de personnes depuis les bureaux de direction jusqu'aux ateliers de fabrication ont été initiées à diverses applications informatiques, et 120 autres ont reçu une formation en gestion de projet.

Ventes à valeur ajoutée
(Revenus par employé)
(en milliers $)



Toujours soucieuse de connaître l'opinion des employés sur ses propres progrès, la Monnaie a effectué un sondage auprès d'eux et élaboré des plans d'action afin de donner suite à leurs suggestions. Elle a aussi mis en place un mécanisme aux Ressources humaines afin de recueillir des avis sur l'efficacité de ses programmes de recrutement, de formation et de relations de travail.

Amélioration continue

Les mesures d'amélioration continue font progresser constamment depuis six ans la productivité et l'efficacité aux établissements de Winnipeg et d'Ottawa. À Winnipeg, par exemple, on est parvenu en 1999 à réduire graduellement les pertes matérielles : de 5 % au début de l'année, elles étaient tombées à moins de 1 % à la fin. Les efforts se sont poursuivis tout au long de 2000, si bien que l'usine produit davantage à un coût moindre d'environ 10 %. Les temps d'arrêt dus à des pannes d'équipement ont continué de diminuer et les effectifs d'entretien se consacrent bien davantage à la prévention (85 %) qu'à la gestion des pannes (15 %).

Afin de donner encore plus d'élan à ces mesures, la Monnaie a adopté en 2000 les techniques de la fabrication sans gaspillage, un effort systématique d'utilisation optimale des ressources par une organisation soigneuse des opérations et une gestion rigoureuse des matériaux. Les avantages sont nombreux : réduction des temps de cycle et des stocks, flexibilité et capacité

de réaction accrues, délais d'exécution plus courts, participation accrue des employés et meilleure satisfaction de la clientèle.

L'une de ces techniques consiste à analyser l'utilité des procédés à chaque étape, à suivre les matériaux à la trace, pour ainsi dire, ce qui permet d'éliminer les opérations inutiles, comme on l'a fait dans les deux établissements, et de fabriquer à la demande. À Winnipeg, par exemple, l'opération du recuit faisait sérieusement obstacle à l'efficacité; des mesures ont été prises qui ont doublé la capacité à cette étape. C'est ainsi que l'usine est parvenue à produire les 4,8 millions de flans par jour qu'exigeait une demande inattendue de la part des États-Unis.

C'est dans le même esprit que la Monnaie a adopté la méthode dite des « 5S » (*sort, set in motion, shine, standardize* et *sustain*), destinée à régler les problèmes ou les défauts de l'équipement ou des procédés. Les lieux de travail deviennent ainsi mieux organisés, parce que plus faciles à contrôler, et la fabrication gagne en efficacité, en sécurité et en qualité. En même temps, on a intégré à la PRE les systèmes d'entretien informatisés de Winnipeg et d'Ottawa, jusque-là indépendants, de sorte que les systèmes d'exploitation se sont trouvés eux aussi reliés pour la première fois. Conformément au programme d'efficacité globale de l'équipement, on a continué aux deux endroits de mesurer le rendement de chaque pièce d'équipement et de repérer les points susceptibles d'amélioration.

À Ottawa, l'introduction de la gravure au laser a accéléré la préparation des coins prototypes à partir des dessins originaux. Un nouveau dispositif de coulée continue augmentera la capacité de production d'argent et la qualité des alliages, et réduira du même coup les taux de rejet des flans de toutes les pièces de ce métal.

L'installation de placage de Winnipeg, d'une capacité annuelle de 1,2 milliard de pièces, a été achevée en janvier, en avance de trois mois sur l'échéancier et à un coût inférieur de 700 000 $ aux prévisions. En service depuis avril, elle a produit des pièces pour le Canada, le Nicaragua et le Salvador.

À la suite des vérifications prévues, la certification ISO a été renouvelée aux deux usines, et l'installation de placage devrait obtenir la sienne au début de 2001. Outre les grands attributs de ce programme – gains d'efficacité, de sécurité et de qualité – la Monnaie a tiré des avantages particuliers de la conformité ISO : les fournisseurs étant eux-mêmes certifiés, l'inspection des matières premières exige beaucoup moins de temps et devient plus économique; le contrôle normalisé de la qualité de la frappe réduit les taux de rejet de pièces; enfin, la société dispose de meilleurs outils pour suivre les opérations et analyser les résultats.

Planification des ressources de l'entreprise (PRE)

Le 2 janvier 2001, après 18 mois de planification et de mise en oeuvre, la plupart des systèmes de la Monnaie étaient incorporés au dispositif de PRE, qui intégrera tous les processus depuis la commande initiale jusqu'à la facturation finale, en passant par l'achat des matériaux, la fabrication, le marketing, la vente et l'expédition, afin de constituer un fonds documentaire complet, à jour et cohérent. Les services communiqueront mieux entre eux, et les décisions gagneront en qualité et en rapidité.

Deux outils ont été mis au point pour exploiter le riche contenu de la base de données, un pour les demandes habituelles de renseignements et l'autre pour les analyses plus complexes. Si les avantages les plus attendus sont un meilleur service à la clientèle et une gestion plus efficace de la capacité de production, il y a tout lieu de penser que ce nouveau système aura des retombées favorables dans tous les rouages de la Monnaie.

Santé et sécurité au travail

Les efforts dans ce domaine ont porté fruit : à Ottawa, le taux de fréquence des accidents est tombé à 3,3 par 100 employés (5,7 en 1999) et le taux de gravité a été réduit de moitié, passant de 28,3 à 13,9. Ces taux sont devenus des indices essentiels du rendement, et les rapports d'accident sont désormais à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du personnel d'exploitation, qui reçoit une formation particulière en prévention et se prête à des inspections mensuelles des lieux de travail.

Les programmes de formation et de sensibilisation qui ont donné des résultats aussi probants à Ottawa atteignent maintenant leur plein régime à Winnipeg, de sorte qu'en 2001, la santé et la sécurité feront partie des objectifs de rendement de tous les gestionnaires et chefs de service.

Environnement

Soucieuse de protéger l'environnement, de prévenir la pollution et d'éviter l'épuisement des ressources naturelles, la Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes pour évaluer leur incidence écologique et s'assurer de leur conformité aux règlements applicables. Pendant le dernier trimestre de 2000, elle a effectué une étude complète à ce sujet, fondée sur l'analyse d'échantillons de l'air ambiant, des émanations gazeuses et des déversements d'eaux usées à ses deux établissements. D'après les résultats, les activités de la Monnaie n'auraient aucun effet sur l'environnement ni sur la santé et la sécurité des employés.

Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 36,5 millions de dollars (40,4 millions en 1999). Le service a continué de travailler à étendre les réseaux de distribution au détail, tout en raffinant sa stratégie de marketing pour cibler précisément les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux ou de souvenirs. Après avoir analysé les habitudes d'achat des deux groupes durant l'année, on a créé des produits distincts à leur intention et on préparera des campagnes de marketing en fonction expresse de leurs goûts et de leurs besoins. On veut ainsi non seulement obtenir la faveur de cette clientèle, mais aussi continuer de nourrir l'engouement pour les pièces de monnaie et l'essor des ventes provoqués par le programme du millénaire.

Afin de se faire mieux connaître, la Monnaie a conclu en 2000 une série d'ententes de partenariat et de commandite dans des secteurs nouveaux pour elle. Ainsi, elle a commandité la célébration de la Fête du Canada sur la colline du Parlement, diffusée à Radio-Canada et à CBC, la campagne « Course à la vie » CIBC, le Prix du public au gala des Gemini, le Prix pour les arts de la scène du Gouverneur général et la campagne « Extrême limite contre l'alcool au volant » de Radio-Canada et de CBC, et elle a mené des activités en partenariat avec les entreprises Nestlé Canada, Ganong Bros., General Mills Canada et Binney & Smith Canada (Crayola).

La Monnaie a aussi continué d'étendre son réseau de distribution de masse, ébauché en 1999 avec les détaillants Home Hardware et 7-Eleven. Elle a maintenant des ententes avec de grandes chaînes d'alimentation comme Loblaws et Safeway, et tient des comptoirs dans des attractions touristiques comme la Tour du CN et le Pont suspendu de la gorge Capilano.

Le programme biennal des pièces du millénaire a pris fin en décembre 2000. Dépassant toutes les attentes, il a rapporté 41,6 % du total des revenus tirés en deux ans des produits numismatiques. Il a enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie, stimulé l'achalandage et les ventes dans tout le réseau de distribution, et fait grimper à 65 % la notoriété spontanée de la Monnaie, qui était de 59 % en 1999.

Cinq campagnes de marketing direct, appuyées par deux campagnes de publicité nationale à la télévision et dans la presse écrite, ont procuré des revenus de 25,5 millions de dollars et accru l'achalandage chez tous les revendeurs. Les ventes au détail attribuables au marketing non direct ont aussi augmenté considérablement ces dernières années. En 2000, c'est par les détaillants que se sont faites 13 % de toutes les ventes de produits numismatiques (moins de 5 % en 1998).

Commerce électronique

Durant l'année, la Monnaie a élaboré une stratégie globale de commerce électronique, qui sera appliquée en 2001. Le site Web de la Monnaie est en cours de transformation, à l'aide de techniques novatrices comme l'intégration des systèmes et processus administratifs qui accéléreront considérablement le traitement des commandes en ligne. En offrant ce service d'une qualité exceptionnelle, la Monnaie pourra non seulement rehausser le taux de satisfaction de sa clientèle, mais encore recueillir des données sur ses habitudes d'achat et ses intérêts.

Déjà, le commerce électronique est en plein essor : en 2000, il y a eu 9 183 commandes, contre 2 785 en 1999, pour des revenus de 1,3 million de dollars, plus du quadruple de l'année précédente (305 000 $). L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers qui autrement n'auraient pas fait d'achats. En effet, les commandes provenaient à 53 % de nouveaux clients et pour près de moitié, des États-Unis.

Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration sont passées de 22,8 millions à 25,7 millions de dollars, une hausse attribuable en grande partie au coût des retraites anticipées, à l'augmentation des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et aux frais de mise en oeuvre et de gestion du système PRE. Elles ont augmenté en pourcentage des revenus, passant à 8,5 %, tandis qu'elles n'étaient que de 3,9 % en 1999, à cause des revenus considérables tirés des produits d'investissement. Si on exclut ces produits, la hausse enregistrée est plus modeste, soit 10,7 % contre 9,7 % en 1999.

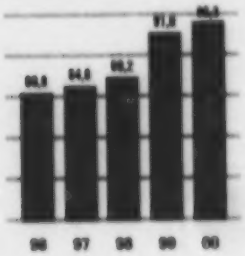
Résultats d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation est tombé à 9,9 millions de dollars (23,1 millions en 1999), en raison du déclin des ventes de produits d'investissement et de pièces numismatiques du millénaire. La marge bénéficiaire brute s'est élevée à 25,9 %, contre 15,6 % l'année précédente. Ces écarts entre les deux années ne s'expliquent pas seulement par ceux des revenus et de la quantité de produits vendus, mais aussi par la composition différente de ces produits.

Les intérêts créditeurs ont à peine diminué par rapport à 1999, passant de 1,3 million à 1,2 million de dollars, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont restés les mêmes, à 2,4 millions de dollars.

Le taux d'imposition réel de la société a été de 33 %. Les années précédentes, exception faite de l'impôt des grandes sociétés, il était nul en raison de l'application de pertes auparavant non admissibles et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif. Le bénéfice net exceptionnel de 1999 a effacé ces avantages fiscaux (voir la Note 7 aux états financiers). Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 6,4 millions de dollars, contre 4,9 millions en 1999, par suite de la croissance continue des investissements et de la mise en exploitation de l'installation de placage.

Avoir de l'actionnaire
(en millions $)

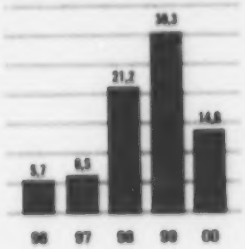


Liquidités et ressources en capital

L'encaisse et les placements à court terme étaient de 138 000 $ à la clôture de l'exercice, contre 16,1 millions à la fin de 1999. Si l'encaisse a tant baissé, c'est qu'elle a suivi la chute des revenus, surtout ceux tirés des produits d'investissement, et s'est trouvée encore réduite par les versements de capital et d'intérêts sur la dette contractée pour construire l'installation de placage et remplacer des biens d'équipement.

Malgré le déclin des revenus, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement sans emprunter à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,40:1, contre 0,46:1 il y a un an.

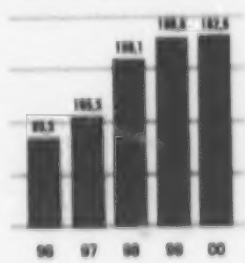
Dépenses d'investissement
(en millions $)
Dépenses
Installation de placage



Dépenses d'investissement : Toujours résolue à accroître ses moyens de production et son efficacité d'exploitation, la Monnaie a engagé des dépenses d'investissement de 14 millions de dollars durant l'année. Comme par les années passées, elle a effectué de préférence des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de fiabilité, et qui lui permettaient de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Les principales dépenses ont été les suivantes :

- 8,4 millions pour l'achat et la rénovation de matériel de production et l'entretien des immeubles;
- 2,4 millions pour l'achèvement de l'installation de placage, dont le coût total s'est élevé à 30,3 millions, soit 700 000 $ de moins que prévu.
- 1,6 million pour des initiatives en technologie de l'information, dont la création d'une plate-forme de commerce électronique plus robuste et la mise en oeuvre du système PRE.

Total de l'actif
Immobilisations nettes
(en millions $)



Financement : En décembre 2000, la Monnaie a commencé à éponger la dette de 31 millions de dollars au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du principal et un versement d'intérêt de 1,2 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,5 million de dollars applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007 (voir la Note 6 aux états financiers).

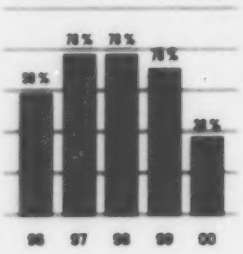
Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2000, la Monnaie avait un contrat à terme relatif à l'achat de 5 000 onces d'or.

Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Taux de change : Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Exportations en pourcentage des revenus totaux



Perspectives

Après une année marquée par le renforcement de ses moyens technologiques et de son approche des marchés, la Monnaie aborde 2001 et l'après-millénaire avec une perspective de croissance et de rentabilité soutenues dans des conditions d'activité plus normales.

L'engouement populaire pour les pièces de monnaie et leur collection suscité lors de la première année du programme du millénaire est resté beaucoup plus fort qu'on l'avait prévu, ce qui a permis de mieux cerner les habitudes d'achat et les goûts des clients. En 2000, la Monnaie a repéré deux segments à cibler dans le marché de détail – les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux et de souvenirs – et conçu une gamme de produits et une stratégie de distribution et de commerce électronique adaptées aux besoins de chacun.

La Monnaie a aussi émis en 2000 les premières pièces de circulation canadiennes plaquées, grâce à sa nouvelle installation de Winnipeg. Le coût de production étant nettement inférieur, on prévoit que le gouvernement canadien fera des économies d'environ 10 millions de dollars par an. Dorénavant, la Monnaie peut

non seulement s'acquitter de son mandat premier – produire de la monnaie de circulation de qualité à un coût raisonnable pour le pays – mais elle dispose aussi d'un savoir-faire nouveau et recherché sur la scène internationale.

Réputée pour la haute qualité de ses produits et services et son avant-gardisme en technologie, la Monnaie a pu maintenir sa position dans le marché des pièces de circulation étrangères, où elle se mesure à une concurrence toujours plus vive. Afin d'atténuer les effets causés par le caractère extrêmement cyclique de ce marché, la Monnaie ne se contentera pas d'exploiter ses atouts en fabrication. Elle s'efforcera d'établir des relations à long terme avec ses clients en offrant des solutions intégrées et adaptées à leurs besoins, comprenant la conversion aux pièces de monnaie plaquées, le transfert de technologie et des services d'experts-conseils.

Les produits d'investissement de la Monnaie évoluent dans un climat commercial où les prix obéissent de plus en plus aux lois fondamentales de l'offre et de la demande, comme la plupart des autres produits. Il y aura bien à l'occasion des mouvements à la hausse provoqués par les soubresauts des bourses ou les incertitudes au sujet des devises, mais on prévoit que le marché restera calme dans l'ensemble.

Dans les domaines de la production et de la gestion, la Monnaie poussera encore plus loin les progrès réalisés en 1999 et en 2000 avec l'adoption des techniques de fabrication sans gaspillage et la mise en place de son système de planification des ressources de l'entreprise, qui la met à l'heure des communications en temps réel.

Au pays comme à l'étranger, la concurrence devient plus intense et les attentes des clients, plus élevées. Aussi la Monnaie redoublera d'efforts pour bien cibler sa clientèle, segmenter son marché, établir de nouvelles relations avec les clients et les distributeurs, rehausser le service et améliorer la fabrication. Toujours flexible, à l'affût des occasions, prête à réagir aux nouvelles conditions de marché, elle affermira sa position parmi l'élite mondiale des monnayeurs.

Rapport de la direction

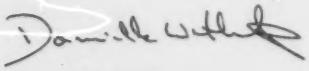
Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et tient à jour des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

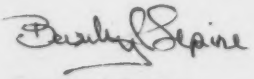
Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup

La vice-présidente, Administration et Finances



Beverley A. Lepine

Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

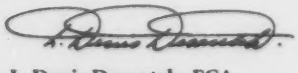
J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2000 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2000 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, à l'exception des changements apportés à la comptabilisation des avantages sociaux futurs et de l'impôt sur les bénéfices expliqués à la note 3 aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada, le 23 février 2001

Bilan

au 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

	2000	1999
Actif		
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 10)	**138 $**	16 109 $
Débiteurs	**42 106**	35 834
Frais payés d'avance	**2 555**	2 042
Stocks (note 4)	**40 892**	37 419
	85 691	91 404
Immobilisations (note 5)	**96 882**	89 204
	182 573 $	180 608 $
Passif		
À court terme		
Créditeurs	**37 209 $**	33 208 $
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)	**6 263**	5 302
Revenus reportés	**1 524**	5 728
	44 996	44 238
À long terme		
Revenus reportés	**1 461**	2 188
Emprunts (note 6)	**32 180**	36 676
Impôts futurs sur les bénéfices (note 7)	**1 102**	–
Avantages sociaux futurs (note 8)	**6 609**	6 529
	41 352	45 393
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)	**40 000**	40 000
Bénéfices non répartis	**56 225**	50 977
	96 225	90 977
	182 573 $	180 608 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

La présidente de la Monnaie

Danielle V. Wetherup

La vice-présidente,
Administration et Finances

Beverley A. Lepine

Approuvé au nom du Conseil d'administration

Le président du Conseil

Emmanuel Triassi

Approbation recommandée au nom du Comité de vérification

Le président

Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.

État des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

	2000	1999
Revenus	302 556 $	584 372 $
Coût des produits vendus	224 087	493 158
Bénéfice brut	78 469	91 214
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et Ventes	36 537	40 350
Administration	25 679	22 788
Amortissement	6 366	4 943
	68 582	68 081
Bénéfice d'exploitation	9 887	23 133
Intérêts créditeurs	1 178	1 292
Intérêts débiteurs	(2 349)	(2 382)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices	8 716	22 043
Impôt sur les bénéfices (note 7)	3 140	309
Bénéfice net	5 576	21 734
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	50 977	29 243
Modification de convention comptable (note 3)	(328)	–
Bénéfices non répartis au début de l'exercice, après retraitement	50 649	29 243
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	56 225 $	50 977 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

	2000	1999
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Encaissements (clients)	**291 012 $**	580 946 $
Décaissements (fournisseurs et employés)	**(287 570)**	(537 725)
Intérêts reçus	**1 191**	1 619
Intérêts versés	**(1 784)**	(706)
Impôts sur les bénéfices payés	**(676)**	(320)
	2 173	43 814
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	**(14 044)**	(30 318)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Remboursement d'emprunts	**(4 100)**	(7 200)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des placements à court terme	**(15 971)**	6 296
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	**16 109**	9 813
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	**138 $**	16 109 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers

31 décembre 2000

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

2. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

b) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

c) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

d) Avantages sociaux futurs

Le coût des avantages sociaux futurs gagnés par les salariés est déterminé selon un calcul actuariel par la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur des obligations est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des salariés. L'excédent du gain actuariel net (perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs.

e) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Jusqu'ici, la société versait des cotisations équivalent à celles des employés pour les services rendus au cours de l'exercice. Depuis le 1er avril 2000, elle verse des cotisations plus élevées, correspondant au plein montant des contributions d'employeur. Ce montant, exprimé en pourcentage des cotisations des employés, variera d'un exercice à l'autre selon les antécédents du Régime. Les cotisations de la société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique. La contribution d'employeur du présent exercice s'est élevée à 3 273 000 $ (1 409 000 $ en 1999).

31 décembre 2000

f) Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'année.

g) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, dans laquelle la partie d'impôt futur est constatée sur les écarts temporaires au moyen des taux d'impôt prévus par la loi qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouvrés ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs ou passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Dans la mesure où l'on juge que la probabilité de réalisation des actifs d'impôts futurs n'est pas supérieure à leur probabilité de non-réalisation, on inscrit une provision pour moins-value.

3. Modification de convention comptable

La société a adopté les nouvelles recommandations de l'Institut Canadien des Comptables Agréés à l'égard des avantages sociaux futurs et des impôts sur les bénéfices, lesquelles sont entrées en vigueur le 1er janvier 2000.

a) Avantages sociaux futurs

Ce changement de convention comptable influe sur la constatation de la charge et du passif au titre des avantages sociaux futurs, y compris les charges complémentaires de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi. Selon les nouvelles recommandations, les obligations au titre des avantages sociaux futurs autres que les prestations de retraite, notamment les prestations complémentaires de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi, sont calculées selon les méthodes actuarielles et constituées à mesure que les salariés rendent les services nécessaires pour gagner ces avantages. Avant l'adoption de la nouvelle norme, le coût des avantages sociaux futurs, dans le cas des indemnités spécifiques de cessation d'emploi prévues dans les conventions collectives et les conditions d'emploi, était constaté selon une méthode entièrement fondée sur la comptabilité d'exercice, sans actualisation. Les autres avantages sociaux futurs étaient constatés selon la méthode de comptabilisation au décaissement. L'effet de la modification de convention comptable a été inscrit à titre rétroactif, sans retraitement des chiffres correspondants de l'exercice précédent. Cette modification de convention a eu pour effet une diminution de 97 000 $ pour l'exercice au titre des avantages sociaux futurs, et une réduction de 328 000 $ des bénéfices non répartis au début de l'exercice.

b) Impôt sur les bénéfices

L'Institut Canadien des Comptables Agréés a publié une nouvelle norme comptable concernant les impôts sur les bénéfices. Avant l'adoption des nouvelles recommandations, la charge d'impôt sur les bénéfices était inscrite selon la méthode du report, à l'aide des taux historiques d'imposition des bénéfices; les impôts reportés correspondaient aux écarts entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des produits et des charges selon les périodes. D'après la nouvelle norme, les impôts futurs sur les bénéfices découlent des écarts entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs. La société a adopté cette nouvelle norme comptable rétroactivement. Ce changement n'a toutefois eu aucun effet sur les bénéfices non répartis au 1er janvier 2000 ni sur les bénéfices de l'exercice, de sorte qu'il n'y a pas eu de retraitement des chiffres correspondants au 31 décembre 1999.

31 décembre 2000

4. Stocks

(en milliers de dollars)

	2000	1999
Matières premières	16 384 $	9 973 $
Travaux en cours	8 647	9 477
Produits finis	13 749	13 889
Fournitures	2 112	4 080
	40 892 $	37 419 $

5. Immobilisations

(en milliers de dollars)

			2000	1999
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 $	– $	3 226 $	3 226 $
Améliorations aux terrains	914	711	203	217
Bâtiments	73 073	20 284	52 789	48 854
Matériel	77 392	39 940	37 452	34 400
Matériel informatique et logiciels	9 037	5 825	3 212	2 507
	163 642 $	66 760 $	96 882 $	89 204 $

6. Emprunts

(en milliers de dollars)

	2000	1999
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à un taux semestriel de 5,840 %, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	7 000 $	8 000 $
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	27 900	31 000
Intérêts courus sur l'obligation	3 543	2 978
	38 443	41 978
Moins la tranche échéant à moins d'un an	6 263	5 302
	32 180 $	36 676 $

31 décembre 2000

7. Impôt sur les bénéfices	2000	1999
Charge d'impôt exigible	2 038 $	309 $
Charge d'impôt futur	1 102	–
	3 140 $	309 $

Le taux d'imposition prévu des bénéfices de la société est le taux fédéral net prévu par la loi de 38 %, moins la déduction de fabrication et de transformation de 5 %. Le taux effectif d'imposition de la société en 2000 diffère du taux prévu principalement à cause de l'impôt des grandes sociétés dû pour l'exercice. Le taux effectif d'imposition de la société en 1999 était nul, abstraction faite de l'impôt des grandes sociétés, grâce à l'utilisation de pertes non constatées auparavant et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu à des passifs d'impôts futurs résultent principalement des écarts entre la valeur comptable des immobilisations et leur valeur fiscale non amortie au 31 décembre 2000. La société n'est pas assujettie aux impôts provinciaux sur les bénéfices.

8. Avantages sociaux futurs

La Monnaie offre à ses salariés un régime de cessation d'emploi et des indemnités d'accident du travail. Ces régimes d'avantages sociaux n'étant pas provisionnés, ils ne détiennent aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des prestations constituées. Cette obligation est de 6 609 000 $ à la fin de l'exercice, montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces régimes s'élève à 845 000 $ et les avantages totaux versés se sont chiffrés à 1 093 000 $. Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des prestations constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 7 % et une hausse de 2 à 4,5 % des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

9. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

10. Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables du taux de change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, elle avait un contrat de change à terme de 12,1 millions $ US au 2 janvier 2001 (rien en 1999) et un contrat à terme sur métaux précieux, d'une valeur de 1,4 million $ US au 3 janvier 2001 (rien en 1999). Il n'y avait aucune option sur métaux précieux en cours à la fin de l'exercice (5 millions en 1999). Les gains ou pertes sur instruments financiers sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts. Conformément à la politique de placement de la société, toutes les contreparties de placements et autres instruments financiers sont cotées soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, soit AA ou mieux par Moody's Investors Service. Au 31 décembre 2000, la Monnaie n'avait aucun placement à court terme (14 683 000 $ en 1999).

11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie emprunte en permanence des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2000, ils se répartissaient comme suit : 127 587 onces d'or, 772 288 onces d'argent et 344 onces de platine (contre 207 889 onces d'or, 1 165 919 onces d'argent et 1 730 onces de platine en 1999).

Monnaie de circulation canadienne

production en 1998, 1999 et 2000 (1)

	2000 Total des pièces	1999 Total des pièces	1998 Total des pièces
Millésime 1997			
2 $	–	–	–
1 $	–	–	–
50 ¢	–	–	–
25 ¢	–	–	–
10 ¢	–	–	244 000
5 ¢	–	–	781 000
1 ¢	–	–	42 940 000
Millésime 1998			
2 $	–	383 000	4 926 000
1 $	–	–	–
50 ¢	–	–	308 000
25 ¢	–	–	–
10 ¢	–	2 441 000	201 073 000
5 ¢	–	10 343 000	146 530 000
1 ¢	311 000	98 831 000	900 436 000
Millésime 1999			
2 $	–	25 130 000	–
1 $	–	–	–
50 ¢	–	235 000	261 000
25 ¢	698 000	247 514 000	10 676 000
10 ¢	35 992 000	222 470 000	–
5 ¢	20 655 000	104 206 000	–
1 ¢	140 225 000	949 136 000	264 000
Millésime 2000			
2 $	29 847 000	–	–
1 $	–	–	–
50 ¢	559 000	–	–
25 ¢	415 196 000	18 891 000	–
10 ¢	159 125 000	–	–
5 ¢	108 514 000	–	–
1 ¢	761 970 000	–	–
Total (tous les millésimes)			
2 $	29 847 000	25 513 000	4 926 000
1 $	–	–	–
50 ¢	559 000	235 000	569 000
25 ¢	415 894 000	266 405 000	10 676 000
10 ¢	195 117 000	224 911 000	201 317 000
5 ¢	129 169 000	114 549 000	147 311 000
1 ¢	902 506 000	1 047 967 000	943 640 000
Total	1 673 092 000	1 679 580 000	1 308 439 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 2

Monnaie de circulation canadienne

production cumulative jusqu'au 31 décembre 2000 (1) (2)

	1996	1997	1998	1999	2000
2 $	375 483 000	16 942 000	5 309 000	25 130 000	**29 847 000**
1 $	17 101 000	–	–	–	–
50 ¢	458 000	387 000	308 000	496 000	**559 000**
25 ¢	28 106 000	–	–	258 888 000	**434 087 000**
10 ¢	51 814 000	43 126 000	203 514 000	258 462 000	**159 125 000**
5 ¢	36 686 000	27 354 000	156 873 000	124 861 000	**108 514 000**
1 ¢	445 746 000	549 868 000	999 578 000	1 089 625 000	**761 970 000**

(1) Total des pièces par coupure et millésime, indépendamment de l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 3

Monnaie de circulation canadienne

émise en 2000 (1) (selon la répartition géographique) (2)

Province Ville (3)	2 $	1 $	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve							
St. John's	–	–	–	850 000	1 757 500	1 400 000	11 787 500
Nouveau-Brunswick							
Saint John	1 538 000	–	–	6 842 000	4 515 000	2 962 000	23 857 500
Nouvelle-Écosse							
Halifax	111 500	–	–	–	6 755 000	1 748 000	34 992 500
Québec							
Montréal	2 531 000	–	–	96 650 000	50 415 000	34 072 000	122 450 000
Ontario							
Ottawa	3 703 500	–	–	39 906 000	23 790 000	16 526 000	67 072 500
Toronto	7 466 000	–	–	8 542 000	41 905 000	28 282 000	317 655 000
Manitoba							
Winnipeg	827 500	–	–	7 338 000	8 222 500	5 850 000	47 927 500
Saskatchewan							
Regina	500 000	–	–	4 058 000	5 315 000	2 872 000	24 982 500
Alberta							
Calgary	1 458 500	–	–	17 600 000	10 225 000	9 248 000	59 950 000
Edmonton	967 500	–	–	18 438 000	16 495 000	10 606 000	57 872 500
Colombie-Britannique							
Vancouver	4 307 000	–	–	18 874 000	21 755 000	11 894 000	118 125 000
Particuliers (4)	3 825 500	141 000	401 000	96 172 000	412 500	702 000	882 500
Total	**27 236 000**	**141 000**	**401 000**	**315 270 000**	**191 562 500**	**126 162 000**	**887 555 000**

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 2000 (millésimes 1999 et 2000) (1)

	2000	1999 (2)
Ensemble de pièces en platine (Pt 999,5) (3)	510	495
Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)	–	999
Pièce en or 99999	1 506	1 990
Pièce en or 22 carats	6 284	6 510
Pièce en or 14 carats	9 767	10 242
Pièces en argent sur l'aviation - Partie II		
Pièce nº 9 de Havilland Canada DHC-6	–	14 173
Pièce nº 10 de Havilland Canada DHC-8	–	14 138
Pièce en argent avec camée de la série sur l'astrologie chinoise	88 634	77 791
Dollar épreuve numismatique en argent	114 130	126 435
Dollar brillant hors-circulation en argent	60 100	67 655
Ensemble épreuve numismatique (4)	90 921	95 113
Ensemble spécimen (5)	81 581	97 987
Ensemble hors-circulation (5)	182 298	202 864
Ensemble cadeau hors-circulation Petits trésors (5)	78 468	67 694
Ensemble cadeau hors-circulation Oh! Canada! (5)	101 969	82 754
Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (série Découvrons la nature)	106 940	83 423
Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (Grandes premières sportives canadiennes)	48 130	52 115
Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (série Transports)	44 367	–
Année internationale des personnes âgées	–	24 976
Année du Dragon - Pièce de 150 $ en or 18 carats, millésimée 2000	8 851	–
Alphonse Desjardins - Pièce de 10 cents en argent sterling 2000	66 336	–
Les Voltigeurs de Québec - Pièce de 5 cents en argent sterling 2000	29 243	–
Collection du millénaire		
Ensemble-cadeau du millénaire (6)	859 061	1 499 973
Ensemble commémoratif du millénaire (6)	35 501	60 245
Ensemble commémoratif du millénaire 1999 - édition spéciale chinoise du Dragon (6)	6 868	6 877
Pièces de 25 cents épreuve numismatique en argent sterling du millénaire	76 956	115 344
Pièce de 2 $ en or	4 114	4 298
Pièce de 2 $ épreuve numismatique	39 549	39 873
Célébration - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	24 949	–
Fierté - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	49 399	–

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent elles ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de 12 pièces avec médaillon du millénaire.

Feuille d'érable

ventes en onces en 1999 et 2000

	2000	1999
Feuille d'érable en or		
50 $ (Au 9999)	86 375	627 067
20 $ (Au 9999)	12 202	32 380
10 $ (Au 9999)	7 922	24 732
5 $ (Au 9999)	5 297	70 992
1 $ (Au 9999)	1 564	3 142
Total (onces)	113 360	758 313
Feuille d'érable en platine		
50 $ (Pt 9995)	–	3 248
20 $ (Pt 9995)	–	394
10 $ (Pt 9995)	–	523
5 $ (Pt 9995)	–	408
1 $ (Pt 9995)	–	200
Total (onces)	–	4 773
Feuille d'érable en argent		
5 $ (Ag 9999)	403 652	1 229 442
Total (onces)	403 652	1 229 442

Statistiques - Tableau 6

Activités de l'affinerie

1999 et 2000

	Poids brut (onces troy)		Production d'or affiné (9999) (onces troy) [2]		Production d'argent affiné (999) (onces troy) [1]	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Dépôts reçus des mines canadiennes						
Québec	208 437	311 855	101 293	200 928	12 380	75 223
Ontario	622 699	610 175	435 051	503 411	139 442	71 507
Saskatchewan	–	8	–	2	–	1
Colombie-Britannique	–	26 399	–	20 191	–	4 457
Territoires du Nord-Ouest	605	–	391	–	189	–
Total	831 741	948 437	536 735	724 532	152 011	151 182
Dépôts d'autres sources	1 712 782	1 319 193	1 155 352	1 122 518	101 835	61 160
Total	2 544 523	2 267 630	1 692 087	1 847 050	253 846	212 342

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

(2) Exprimé en onces troy d'or fin.